

316663

Szervezetek Struktúrák Stratégiák

Ipargazdasági Szemle 1992/1

Ronald Coase

A társadalmi költség problémája

Bélyácz Iván

A tulajdon reformjáról — illúziók nélkül

Kiefer Márta

Az EFTA és Magyarország együttműködési lehetőségei

Bagó József

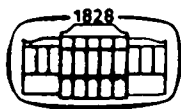
Van-e tipikus vállalati válság?



Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet folyóirata

Szervezetek Struktúrák Stratégiák

Ipargazdasági Szemle
XXIII. ÉVFOLYAM
1992. 1. szám



BUDAPEST

Szerkeszti a szerkesztőbizottság

Főszerkesztő: Török Ádám · Szakmai szerkesztő: Viszt Erzsébet
Tervezőszerkesztő: Kempfner Zsófia

E számunk szerzői

Török Ádám, az MTA IVKI igazgatója · **R. Coase**, a Chicagói Egyetem professzora · **Bélyácz Iván**, a pécsi Janus Pannonius Tudományegyetem professzora · **Kiefer Márta**, az MTA IVKI főmunkatársa · **Bagó József**, a Munkaügyi Minisztérium munkatársa · **Frigyesi Veronika**, az MTA IVKI munkatársa · **Viszt Erzsébet**, az MTA IVKI munkatársa · **Hoványi Gábor**, az MTA IVKI főmunkatársa · **Kóczyán Judit**, az MTA IVKI munkatársa

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója. Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézet. 1112 Budapest · Budaörsi út 43—45. Tel.: 185-3774 · Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V., Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában · Előfizetési díj egy évre 300 Ft. Terjeszti a Magyar Posta · Előfizethető a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR Budapest V., József nádor tér 1.) · Postacím: 1900 Budapest — közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással a HELIR 215—98162 pénzforgalmi jelzőszámra · Indexszám: 25.394 · ISSN 1215—2463

9220401 **AKAPRINT** Nyomdaipari Kft. Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné

MAGYAR
TUDOMÁNYOS AKADÉMIA
KÖNYVTÁRA

BEVEZETŐ

Folyóiratunk 1992. évi 1. száma két tágabb kérdéskörrel foglalkozik. Az első látszólag kevésbé illik profilunkba, ám a folyóirat, illetve a mögötte álló kutatóintézet elsősorban mikroökonómiai érdeklődése nem zárja ki, hogy egy-egy számot közgazdaságtani alapkérdések vizsgálatának is szenteljünk. Ez a szám ugyanakkor a hazai szakirodalom egyik nagy mulasztását igyekszik pótolni: itt jelenik meg először Ronald W. Coase kiemelkedő jelentőségű tanulmánya, „A társadalmi költség problémája”.

Ennek a tanulmánynak bizonyára szerepe volt szerzőjének 1991-es Nobel-díjában. Először 1960-ban jelent meg, és a modern közgazdaságtudományban eléggé ritka módon semmit sem veszített jelentőségéből. Sőt, a közösségi javak használatának problémáival, a verseny és a piac kiépülésével és működésével kapcsolatban azóta felgyűlt tapasztalatok fényében néhány következtetése különösen időtállóan bizonyult.

Mikroökonómiai alapkérdések tisztázására vállalkozik egy másik területen, a privatizációt illetően következő szerzőnk, Bélyácz Iván. Vitára serkentő tanulmányában a hazai, illetve a kelet-európai közgazdasági gondolkodás néhány új, ám máris kifejlett dogmáját támadja meg. Felhívja a figyelmet arra, hogy a privatizáció közvetlen, megalapozatlan végrehajtása káros régi struktúrák, intézményrendszeri elemek továbbéléséhez vezethet. A cikk másik fontos felismerése, hogy a privatizáció pénzügyi folyamataiban szigorúan ketté kell választani az állam és a kormányzat jogait, funkcióit és bevételeit, mert az állam és a kormányzat bevételi jogcímei nem esnek és nem is eshetnek egybe.

A magyar külgazdasági politikában az utóbbi időben előtérbe került az EK-hoz fűződő kapcsolatrendszer kezelése. Folyóiratunk előző számát — mindenekelőtt az EK-hoz való közeledési folyamat vállalatgazdasági feltételeit vizsgálva — ennek a témakörnek szenteltük. Ebben a számunkban vi-

szont olyan elemzést közlünk Kiefer Márta tollából, amely az említett folyamat „komplementerét”, a Magyarország és az EFTA közötti kapcsolatrendszer fejlődését mutatja be. A friss hírek szerint itt is szó lehet társulási megállapodásról. E megállapodáson keresztül az EFTA-országokhoz fűződő magyar kapcsolatok multilaterális keretet kaphatnak. Ennél is fontosabbnak látszik, hogy Magyarország nyugat-európai gazdasági térbe való bekapcsolódásához meg kell teremteni az előfeltételeket a jelenlegi EK-n kívül is, azokkal az országokkal, amelyek egyszerre verseny- és útitársak Magyarország útján az EK-tagság felé.

Utolsó nagyobb cikkünk látszólag csak egy vállalati válság elemzését adja. Valójában viszont rámutat számos olyan körülményre, amely miatt egy, a kilencvenes évek elején látványosan kirobbanó vállalati krízis valójában egy hosszú sorvadási folyamat utolsó fejezete. Bagó József tanulmánya ki nem mondva, de azokkal a vélekedésekkel száll vitába, amelyek szerint a magyar iparvállalatok jelentős részének a válságát újabb keletű fejlemények (a KGST-piac összeomlása, a likviditás romlása, a műszaki bázis elavulása) okozták. Ezek a válságtényezők azonban korábbi vezetési és államigazgatási hibák hatását erősítették fel. A vállalatok — legalábbis a vizsgált esetben — hosszú időn át nem vettek tudomást az eleinte csekély, bár lassan erősödő alkalmazkodási kényszerről. S amikor már reagálniuk kellett erre a kényszerre, rá kellett döbbsenniük, hogy korábban teljesen elhanyagolták a megfelelő alkalmazkodási mechanizmusok kifejlesztését.

főszerkesztő

TARTALOM

GAZDASÁGPOLITIKA

A társadalmi költségek problémája egy kialakuló piacgazdaságban (Bevezető Ronald Coase tanulmányához) <i>Török Ádám</i>	9
Ronald Coase: A társadalmi költség problémája	15
Bélyácz Iván: A tulajdon reformjáról — illúziók nélkül	44

KÜLGAZDASÁG

Kiefer Márta: Az EFTA és Magyarország együttműködési lehetőségei	64
--	----

VÁLLALATGAZDASÁG

Bagó József: Van-e tipikus vállalati válság?	73
--	----

Gazdaságpolitika

A gazdasági átmenet foglalkoztatáspolitikája	85
A humán erőforrás menedzsment és az új technológiák	88

Vállalatgazdaság

Az időtömrítést szolgáló turbomarketing	95
A modern iparvállalat és a korszerű technológiák (könyvismertetés)	102
Stratégiai menedzsmentmódszerek Nyugaton (könyvismertetés)	105

A szakterület új könyvei	109
--------------------------	-----

Az Ipargazdasági Szemle 1991. évi számainak tartalomjegyzéke	111
--	-----

CONTENTS

ECONOMIC POLICY

The problem of social cost in a forming market economy (Introduction to Coase's study) Ádám Török	9
Coase, R.: The problem of social cost	15
Iván Bélyácz: On the ownership-reform — without illusions	44

FOREIGN ECONOMY

Márta Kiefer: Possibilities for cooperation between the EFTA and Hungary	64
--	----

INDUSTRIAL ECONOMICS

József Bagó: Is there a typical company-crisis?	73
---	----

Economic policy

Employment policy in transition	85
---------------------------------	----

Human resource management and new technologies	88
--	----

Industrial economics

Turbomarketing through time compression	95
---	----

Modern industrial organisation and new technologies (Book review)	102
---	-----

Strategic management in the Western countries (Book review)	105
---	-----

New Books	109
------------------	-----

Contents of the 1991 year issues of the Review of Industrial Economics	111
--	-----

SUMMARY OF THE ARTICLES

Ádám Török

The problem of social costs in a forming market economy

The introduction to R. Coase's study evaluates the importance of the Nobel-prize winner's life-work. It points out how Coase's ideas could be implemented in Hungary in the transition period and later.

Coase, R.

The problem of social cost

The famous article by Coase first appeared in 1960. It proved pace-setting for important new fields of economics like the economics of the environment or the theory of markets. Our review is first to publish the complete text of this article in Hungarian language.

Iván Bélyácz

On the ownership reform — without illusions

The article presents the role of ownership in a modern economic system. In the background of the ownership reform in Hungary there is a distorted economic structure. Therefore besides the ownership reform a number of other measures has to be implemented in order to achieve a radical restructuring of the economy.

Márta Kiefer

Possibilities for cooperation between the EFTA and Hungary

The significance of cooperation with the EFTA is growing in Hungary. The article presents the main conditions for joining the EFTA and the advantages with special emphasis the growing foreign direct investment in Hungary.

József Bagó

Is there a typical company-crisis?

On the basis of a case study carrying out in a shoe-making company the article describes the background of the crisis. It analyses the impacts of the strategy, the marketing, the technical development, the structure of production, the product quality, the organization, the human resource development and the role of the environment.

A társadalmi költségek problémája egy kialakuló piacgazdaságban

(BEVEZETŐ RONALD COASE TANULMÁNYÁHOZ)

Ritka dolog a közgazdaságtudományban, hogy olyan szerzőt jutalmaznak meg a Nobel-díjjal, aki néhány tanulmányánál többel nincs jelen a nemzetközi hivatkozási listákon. Azt a Coase-zal kapcsolatban gyakran emlegetett anekdotikus tényt, hogy nem szerzett doktori fokozatot, a tudományos fokozatok (nemcsak Kelet-Európában tapasztalható) inflációja miatt, illetve munkásságának számos eredeti s az életművet a tudomány „főáramától” kissé messze helyeződ vonására gondolva nem kell túlságosan komolyan vennünk. Kétségtelen azonban, hogy 1991-ben a közgazdaságtudomány egyik olyan nagy hatású művelőjét tüntette ki a Svéd Akadémia, aki lényegében mindössze két cikkel tette le névjegyet a szakirodalomban. Ez a két cikk viszont — bár mindkettő évtizedekkel ezelőtt jelent meg [Coase, 1937.; Coase, 1960.] — még ma is gyakran szerepel a hivatkozásokban.

AZ ÉLETMŰ FONTOSSÁGA

Coase eredetisége természetesen nem elsősorban „szűkszavúságában” rejlik. Talán három érvet lehet felsorolni munkásságának kiemelkedő jelentősége mellett — bár ezekre az érvekre inkább csak ahhoz lehet szükség, hogy a magyar nyelven először megjelenő 1960-as Coase-tanulmányt nyomatékosan az olvasó figyelmébe ajánlhassuk.

Az első érv módszertani jellegű. A közgazdaságtudomány fő vonulata már a megjelenés idején, de azóta különösen egyre nagyobb arányban vette át a természettudományok fogalom- és eszközrendszerét. Erről nemcsak az elemzési eszköztár növekvő formalizálódása tanúskodik, hanem a feltevés-bizonyítás-állítás pozitívista tudományelméletből ismert sorrendjének és hibátlan egymásra épülésének, mint a tudományosság alapkövetelményének az általánossá válása is. Önmagában ezt a folyamatot nem is lehet bírálni vagy megkérdőjelezni¹, arra azonban érdemes

¹ A matematikai és a verbális közgazdaságtan hívei közötti vitákról a legújabb — igen alapos — áttekintést [Beed—Kane, 1991.] adja. A szerzőpáros nem foglal állást a vitában, hanem azzal zárja az elemzést, hogy a gazdasági elemzési technikák két alapvető fajtája közötti választás önmagában nem minősíti a kutatót, illetve munkájának színvonalát. Arra azonban utal, hogy milyenek az illető közgazdasági nézetei, s hogy általában milyen a filozófiai beállítottsága.

ügyelni, hogy számszerű elemzések csak valóban mérhető folyamatokról készüljenek. Másrészt az említett alapkövetelmény elterjedése — noha fontos szerepe volt az „ideologikus” társadalomtudomány kiszorításában — bizonyos fokig megnehezítette az olyan kutatók dolgát, akik a szakmai nyilvánosság elé mertek lépni úgy, hogy új kutatási irányokat kijelölő kérdéseket fogalmaztak meg, azt azonban nem mindig tudták pontosan, hogy milyen technikával keressék a választ.

Coase munkássága erre a „kérdező” kutatói magatartásra jó példa. Olyan problémákat „dobott be” a szakmai köztudatba évtizedekkel ezelőtt, amelyekre még ma sincs teljes megoldás. Ő maga kidolgozta a megoldás egyes elemeit, és ajánlott bizonyos elemzési technikákat, de korántsem tudta — talán nem is akarta — lezárni az általa elindított kutatási folyamatot. Az elsők között alkalmazta a szociálpszichológia és a jog elemzési módszereit, illetve fogalmait a közgazdasági elemzésben. Ezzel sikerült neki, ami előtte csak keveseknek: szigorú és logikailag kifogástalan elemzési apparátust tudott bevezetni úgy, hogy nem próbálkozott matematikai modellezéssel egy olyan területen, ahol a mérhetőség problémája jelenlegi tudásunk szerint alighanem megoldhatatlan.

A második érv az elméleti közgazdaságtudományé. Két nevezetes cikke közül az elsőben [Coase, 1937.] — húszas éveinek közepén — arra keresett választ, hogy miért állnak össze gazdálkodó egyének és miért egyesítik erőforrásaikat egy vállalatban. A megoldást a tranzakciós költségek fogalmának segítségével találta meg abban, hogy a piaci tranzakciók véghezvitelének költségeit jelentősen csökkenteni lehet, ha ezek a megismétlődő és szereplőik állandó, valamint viszonylag szűk körét érintő műveletek szilárd keretbe, egy vállalaton belülré kerülnek. A tranzakciós költségek pontos természete, a nagyságukat meghatározó tényezők és ezeknek a költségeknek az elhatárolása azonban azóta is fontos témája a mikroökonómiai kutatásnak.

A második, talán még nagyobb visszhangot kiváltott cikket a következőkben közöljük. Talán nem túlzás, hogy ez a cikk számít a környezetgazdaságtan egyik alapművének amellet, hogy jelentős hatása volt a „közösségi választás elméletének” a kialakulására is. Pedig aligha azzal a céllal íródott, hogy elméleti fegyvert adjon azoknak a kezébe, akik szakmai érveket kerestek a környezetromboló gazdaságpolitikákkal szemben.

A cikk gazdaságfilozófiai háttére igen sokrétű, és itt ebbe nem lehet belebocsátkozni. Alapkérdése alighanem az, hogy egy liberális játékszabályok mellett működő gazdaságban hogyan lehet megállapítani az okvetlenül szükséges és semmiképpen sem dirigista állami beavatkozás módját és mértékét akkor, amikor a „közösségi javak” (amelyek közül a természeti környezet kínálja a legjobb példákat) használatáról van szó. További kérdés ezzel kapcsolatban, hogy a „közösségi javak” használata mennyiben tekinthető elosztási problémának. Nemcsak annyiban, hogy e javak igénybevétele milyen arányok szerint történhet, hanem annyiban is, hogy igénybevételük hogyan befolyásolja az egyéb javak elosztási arányait. A

cikk elolvasása előtt valószínűleg máshogy válaszolna az olvasó arra a kérdésre, hogy „A környezetszennyező ipari tevékenységek okozta károk költségeit ki fizesse meg?”, mint utána. Eleve ugyanis az a válasz adódik, hogy a költségeket a szennyezőnek kell állnia.

A cikk elolvasása után — természetesen akkor, ha az olvasó csakis közgazdaságtani ügyként kezeli a problémát, és eltekint ennek számos, a megítélést talán alapjaiban megváltoztató természettudományi, életminőségi stb. vonatkozásától — azonban már könnyen más lehet a válasz. Mégpedig, hogy elvben nemcsak a szennyező, hanem az állam, sőt — nem teljesen ad absurdum — a szennyezés kárvalottja is fizethet. Coase bebizonyítja ugyanis, hogy a közösségi javak optimális elosztásának szempontjából elméletileg egyenértékűek annak a jogai, aki a szennyező ipari tevékenységet végzi, annak a másik termelőnek a jogaival, aki elszennvedti a szennyezést, és emiatt a költségei nőnek vagy az árai csökkennek. A szennyezést végző termelő ugyanis hátrányos helyzetbe kerül azért, mert — önhibáján kívül — olyan termelő telepedett a közelébe vagy dolgozik ott, aki gazdaságilag érzékeny a szennyezésre. Márpedig egy liberális gazdasági környezetben a jövedelemszerzés jogának mindenkire egyformán érvényesnek kell lennie. A Coase által feltett — bár több bírálója [pl. Turvey, 1963.] szerint is csak részben tisztázott — alapvető fontosságú elméleti alapkérdés éppen az, hogy a közgazdaságtannak a javak elosztásával egyenértékű problémaként kell foglalkoznia a jogok elosztásával.

A GONDOLATRENDSZER ÉS A MAGYAR GAZDASÁG

A harmadik érv már gyakorlati, illetve alkalmazott közgazdaságtani jellegű, és a mai magyar gazdasági gyakorlatra vonatkozik. Aligha túlzás azt kimondani, hogy a hazai szakmai közvélemény eddig csak utalásokból, legfőljebb alapjait illetően ismerte Coase munkásságát. A piacgazdaság kiépülése azonban komoly szakmai igényt teremthet a jogok gazdasági szerepének elemzésére.

A nyugati szakirodalomban a Coase által elsőnek említett problémákra mindekelőtt a környezetgazdaságtan ad sok példát, és a kutatási eszközrendszer kidolgozására is ennek a szakterületnek a legnagyobbak az igényei. A kilencvenes évek magyar gazdaságában pedig legalább három terület van, amelynek művelői számára igen hasznos lehet a megismerkedés a „jogi közgazdaságtan” (ezt a kifejezést Coase még nem használta!) alapjaival. Az egyik természetesen a most kibontakozó környezetgazdaságtan, a másik a versenyszabályozás és versenypolitika, a harmadik pedig a tulajdonszerkezet-váltás — azaz a privatizáció.

A környezetgazdaságtanban a termelést nem túlzott mértékben csökkentő, ám a társadalom környezeti költségeinek a növekedését korlátok közé szorító, a piacgazdasághoz illeszkedő szabályozási rendszer kidolgozása a legizgalmasabb kutatási feladat. A tisztázatlan tulajdonviszonyok miatt azonban a Coase által elemzett amerikai és brit esetekhez képest sokkal bonyolultabb annak meghatározása, hogy milyen tulajdonosok viseljék a szennyezés polgári jogi felelősségét, a megelőzés anya-

gi terheit, illetve, hogy kiket illessen a kártérítés. Az állami tulajdon túlsúlya mellett működő, s a lakosság érdekeinek képviselőjét ugyancsak központi irányítás mellett megoldani kívánó gazdaságokban sem a szennyezés költségkihatásai, sem a kártérítési igényekből származó pénzügyi kötelezettségek nem jelentenek valódi jövedelemáramlást különböző tulajdonosok között, és nagyrészt csak az állami szektoron belüli jövedelemeloszlási arányokat módosítják. Nagyarányú tulajdonosváltási folyamat idején érdekes kérdés, hogy a múltbeli károkból eredő anyagi terheket hogyan osszák meg a régi és az új tulajdonosok között.

Egyes vállalatoknál könnyebb lehet a válasz: a Jászberényi Hűtőgépgyár privatizációjának a példája szerint a régi tulajdonos két megoldás között választhat. Vagy maga végzi el a környezet megtisztítását a privatizáció előtt, vagy a környezeti károk felszámolásának a költségeit levonják a vállalat vételárából. Igaz, az adott esetben az új tulajdonos 100 százalékos arányban vette meg a magyar vállalatot, ezért nem indult — mind közgazdasági, mind jogi szempontból feltehetően igen érdekes — vita arról, hogy mennyiben „örökölje” a környezeti károkat az új rész tulajdonos. Ilyen viták azonban gyakran kilobbanhatnak a jövőben a környezetkárosító vállalatok privatizációja során, és ezekhez a kutatásnak előre is célszerű elméleti municiót szolgáltatnia.

Régiók esetében viszont sokkal nehezebb a helyzet, és igencsak elkelhet a Coase-cikk által inspirált elemzés. Ilyenkor ugyanis azt is fel kell mérni, hogy a régió egyes gazdasági szereplői között hogyan oszlanak meg a környezetkárosító hatások (a „szennyező” oldalon), illetve a károk (az „elszenvedő” oldalon). Ezeket az arányokat kell azután korrigálni a régi és az új tulajdoni arányok alapján, figyelembe véve azt is, hogy milyen az adott régió környezeti kapcsolatainak „szaldója” a környező vidékekkel.

A versenypolitika szempontrendszerébe is be lehet illeszteni a Coase által felvetett alapproblémát, csak jócskán át kell fogalmazni azt. A „szennyezés” analóg fogalma itt a piacszavarás, vagy a verseny bármilyen eszközökkel való torzítása, ahol ugyancsak sokkal több történik annál, mintha csupán a verseny két szereplője között változnának meg a jövedelemelosztási arányok az egyik javára és a másik kárára. Módosul a társadalom által felhasználható összes jövedelem volumene is. S a kérdés szintén az, hogy jogilag milyen határig engedhető meg, hogy a verseny egyik szereplője a másik rovására növelje jövedelmét — mennyiben pótolhatnak vagy helyettesíthetnek jogok jövedelmeket és viszont?

A privatizáció folyamata Magyarországon számos olyan cifra jogesetet produkál, amelyek gazdasági feldolgozása gyakorlatilag roppant hasznos kutatási irány lehet. Coase cikében meg lehet figyelni, mennyire szervesen épül be a gazdasági elemzésbe a — főleg régi — angolszász joganyag. Ez a műfaj a hazai szakirodalomból egyelőre teljesen hiányzik, és módszertanilag megalapozott privatizációelméleti cikkekben is kevés van (egy friss ellenpélda: [Ábel—Miller, 1992.]). Márpedig számos olyan kérdés vár tisztázásra, amellyel a hasonló nyugati tudományterület képviselői — tapasztalati anyag és igények híján — eddig nemigen foglalkoztak.

Érdemes lenne például gazdaságilag elemezni a spontán privatizációval kapcsolatos jogvitákat. Tegyük fel, hogy egy állami vállalat vagyონrészei a kormányzat vagy bármilyen külső megfigyelők által alacsonynak tekintett áron kerültek menedzseri tulajdonba. Ekkor tisztázni kell — legalábbis utólag — azt, hogy lehetett volna-e számszerűsíteni, s ha igen, akkor hogyan, azokat a menedzseri jogokat, amelyek az állami tulajdon jogi tisztázatlansága miatt (ugyancsak „spontán” módon) keletkezettek. A „tulajdonlás” ma már szinte elfeledett fogalma is arra utalt, hogy az elvont tulajdonos (ti. az állam) egyszerűen képtelen volt bizonyos jogainak gyakorlására, kötelezettségei egy részének sem tudott megfelelni, ezért a tulajdonosi funkciókat részben átvették tőle a menedzserek (ezek felkészültsége és szakmai alkalmassága most más kérdés). Azon azonban el lehet gondolkodni, hogy ezekkel a kibővült funkciókkal milyen jogokat vettek át a menedzserek, s hogy ezeknek a jogoknak a privatizációkor lehetett-e vagyoni értékük.

A vállalatértékelés problematikája Magyarországon nemcsak a kiforratlan technikák miatt zavaros, hanem azért is, mert nincs meg a szükséges elméleti háttér. Nem tisztázott például, hogy egy vállalat értékében milyen hányada lehet annak, hogy valamely piacon (például a volt Szovjetunió, vagy Magyarország piacán) kiépített pozíciókkal rendelkezik [lásd erről: *Török*, 1992.]. Itt nemcsak vagyoni értékű jogokról van szó, hanem a piacszerkezet infrastruktúrájáról is, amelynek azonban csak megfelelő termelési háttérrel együtt lehet komoly értéke (tehát feltételezhető, hogy a termelőkapacitás és a piacszerkezet együtt „szinergikus” hatáson keresztül növeli a vállalat értékét).

A következőkben olvasható Coase-féle elemzés azonban a vállalatértékeléssel és a privatizációval kapcsolatban látszólag sokkal abszurdabb, valójában viszont korántsem okatlan gondolatokat kelthet az olvasóban. Például, ha egy termelőnek „joga van” bizonyos mennyiségű szennyezésre, hiszen másként nem tud termelni, a szennyezés elhárításának költségeit viszont nem tudja vállalni, akkor a vállalat tulajdonosváltásakor vajon ezek a „jogok” átszállhatnak-e az új tulajdonosra? Vagy: ha egy vállalatot privatizálnak, s annak tudatában veszi meg aránylag magas áron egy befektető, hogy a vállalat hosszabb távon is biztos állami megrendelésekre számíthat, a kormányzat azonban az új tulajdonosnak már nem, vagy csak kevesebb megrendelést ad. Vajon a befektetőt érte-e ezzel olyan kár, amelyért kompenzációra tarthat igényt? S ha érte, akkor hogyan lehetne kiszámítani a jogos kártérítés összegét?

Reméljük, hogy az olvasó nem tekinti felesleges időtöltésnek, hogy figyelmesen elolvassa Ronald Coase korszakos jelentőségű cikkét. Ne számítson könnyű olvasmányra, arra viszont igen, hogy a cikk megértése és átgondolása után sokkal többet fog tudni arról, amihez Magyarország zökkenőkel teli úton ugyan, de egyre közelebb kerül — a piacgazdaságról.

Török Ádám

IRODALOM

- Ábel, I.—Miller, R. A.: A vállalatokat eladják, ugye? *Közgazdasági Szemle*, 1992. január.
- Beed, C.—Kane, O.: What is the Critique of the Mathematization of Economics? *Kyklos*, Vol. 44., 1991/4.
- Coase, R.: The Nature of the Firm. *Economica*, 1937/4.
- Coase, R.: The Problem of Social Cost. *The Journal of Law and Economics*. October 1960.
- Török, Á.: Egy „vagyoncsökkentő” vállalat a magyar elektronikai iparban. *Közgazdasági Szemle*, 1992. január.
- Turvey, R.: On Divergences Between Social Cost and Private Cost. *Economica*, August 1963.

Ronald Coase*

A társadalmi költség problémája¹

I. A VIZSGÁLANDÓ PROBLÉMA

Tanulmányom a vállalatok olyan tevékenységeivel foglalkozik, amelyek káros hatást gyakorolnak másokra. Szokásos példa itt az a gyár, amelynek füstje károsan érinti a szomszédos ingatlanokon dolgozókat. Az ilyen helyzet gazdasági elemzésében rendszerint úgy fogalmaznak, hogy eltér egymástól a gyár magán- és társadalmi terméke, s ennek során a közgazdászok általában *Pigou The Economics of Welfare* (A jólét közgazdaságtana) című munkájának szellemét követik. Az ilyen jellegű elemzés a legtöbb közgazdászt arra a következtetésre vezette, hogy tanácsos a gyártulajdonost felelőssé tenni a füst által károsítottaknak okozott veszteségért, avagy olyan adóval kell sújtani, amely a kibocsátott füst nagyságrendjének megfelelően változik, vagy végül ki kell tiltani a gyárat a lakott területekről (és föltehetően mindazokból a körzetekből is, ahol a füstkibocsátásnak káros hatásai lennének másokra). Meggyőződéseim szerint az ilyen irányú intézkedések nem megfelelőek, s olyan következményekhez vezethetnek, amelyek nemcsak hogy nem üdvözlendőek, de rendszerint még tanácsosnak sem tekinthetők.

II. A PROBLÉMA KÖLCSÖNHATÁSOS JELLEGE

A hagyományos megközelítésmód nem segítette elő a szükséges döntések tisztázását. A kérdés rendszerint úgy vetődött fel, hogy A kárt okoz B-nek, és azt kell eldönteni, hogy miként korlátozzuk A-t? Ez azonban helytelen. Ugyanis kölcsön-

* Ronald Coase a közgazdaságtudomány professzora (University of Chicago Law School) és a Közgazdaságtudományi Nobel-díj 1991. évi nyertese. E tanulmánya először a *Journal of Law and Economics* 1960. októberi számában látott napvilágot és a Kiadó egyetértésével közöljük. (A jelen közlés nem tartalmaz néhány olyan rövid és kisebb jelentőségű részt, amelyek bírói döntések részletes elemzését adják.)

¹ Ez a tanulmány, bár a közgazdasági elemzés technikai problémáival foglalkozik, a műsorszórás politikai gazdaságtanának vizsgálatából született, jelenleg ugyanis ezzel foglalkozom. E dolgozatom érvelése implicit módon már megjelent egy korábbi írásomban, amelyben a rádió- és televíziófrekvenciák allokációjának problémáját tárgyaltam. („The Federal Communications Commission”, *Journal of Law and Economics*, 1959.) Ezzel kapcsolatban olyan észrevételeket kaptam, amelyek fényében tanácsosnak tűnt, hogy a kérdést immár explicit módon ismét megvizsgáljam, mégpedig anélkül, hogy ismét utalnék arra az eredeti problémára, amelynek megoldása érdekében dolgoztuk ki az itt bemutatandó elemzési módot.

hatásos esettel van dolgunk. A B-nek okozott kár elhárítása kárt okozna A-nak. A döntésre váró tényleges kérdés ezért a következő: A-nak kell megengednünk, hogy kárt okozzon B-nek, vagy pedig B-nek kell megengednünk, hogy kárt okozzon A-nak? Problémánk az, hogy sikerül-e a komolyabb veszteséget elhárítanunk. Korábbi tanulmányomban² olyan cukrász esetére hivatkozom, aki a gépeivel előidézett zaj és vibráció révén egy orvost zavart munkájában. E kárt okozó tevékenység elhárításával az orvos veszteséget okozna a cukrásznak. Ebben az esetben lényegileg az a kérdés fogalmazódik meg, hogy vajon érdemes-e a cukrász által alkalmazható termelési módszerek korlátozása révén biztosítani az orvos hosszabb rendelési idejét azon az áron, hogy így csökken a cukrászati termékek kínálata. További példa a legelésző marhacsorda problémája, amely elpusztítja a szomszédos körzet termését. Ha elkerülhetetlen, hogy bizonyos mennyiségű szarvasmarha átjusson a termőterületre, úgy a húskínálat növelését csak azon az áron lehet elérni, hogy csökken a gabonatermés.

Világos az eldöntendő kérdés jellege: hús vagy gabona. Hogy milyen választ kell erre adnunk, mindaddig természetesen nem világos, amíg nem vagyunk tisztában az előállított termékek értékével és azzal hogy a létrehozataluk érdekében feláldozott más termékeknek mi az értéke. Egy további példát kölcsönözhetünk *George J. Stigler* professzortól, aki a folyószennyezést említi.³ Ha a káros hatással kapcsolatban föltesszük, hogy a szennyezés a halakat pusztítja, úgy az eldöntendő kérdés: az elvesztett halállomány értéke vajon nagyobb vagy kisebb annak a termék-mennyiségnek az értékénél, amelynek föltétele volt a folyó szennyezése? Csaknem magától értetődik, hogy e problémát totális és marginális értelemben egyaránt meg kell vizsgálnunk.

III. ÁRRENDSZER A KÁROKOZÁSÉRT VISELT FELELŐSSÉGGEL

Elemzésemet olyan helyzet vizsgálatával szeretném kezdeni, amellyel kapcsolatban a legtöbb közgazdász alighanem azt a közös véleményt vallaná, hogy a probléma tökéletesen kielégítő módon megoldható: amikor ugyanis a kárt okozó vállalatnak meg kell fizetnie a teljes veszteséget, *valamint* az árrendszer egyenletesen működik (ez szigorúan szólva azt jelenti, hogy az árrendszernek nincsenek működési költségei).

Jól szemlélteti a vizsgált problémát a szomszédos földek termését leelegető szarvasmarhák esete. Tegyük fel, hogy egy gabonatermelő és egy szarvasmarhatenyésztő szomszédos területeken gazdálkodik. Tegyük fel továbbá, hogy a területek elkerítése nélkül a marhaállomány növekedése fokozza a gabonatermést ért teljes veszteséget. Hogy a határveszteség miként változik a marhaállomány növekedé-

² Coase, „The Federal Communications Commission”, *The Journal of Law and Economics*, 1959, 26. sk.

³ G. J. Stigler, *The Theory of Price* (1952), 105.

sével, más lapra tartozik. Olyan és hasonló tényezőktől függ ez, hogy a marhák inkább egymás után vagy inkább egymás mellett haladnak, hogy a mennyiségi növekedés fokozza-e mozgékonyaságukat vagy sem. Közvetlen elemzési célom szempontjából érdektelen, hogy milyen föltételezésekkel élünk a szarvasmarha-állomány növekedésének határvesztésével kapcsolatban.

Mondandóm egyszerűsítése végett számszerű példával szeretnék élni. Fölteszem, hogy a gabonaterület elkerítésének évi költsége 9 dollár, a gabona tonnánkénti ára pedig 1 dollár. Fölteszem továbbá, hogy a szarvasmarha-állomány nagyságának és az éves gabonatermés veszteségének a viszonya a következőképp alakul:

A marhaállomány száma	1	2	3	4
Éves gabonavesztés (tonnában)	1	3	6	10
Minden egyes további szarvasmarha által okozott gabonavesztés	1	2	3	4

A szarvasmarha-tenyésztő anyagi felelősséget visel az előidézett kárért, így amikor az állatállomány nagyságáról dönt — figyelembe véve, hogy ha például azt 2-ről 3-ra növeli, úgy 3 dollár többletköltséggel kell számolnia —, egyéb költségei mellett tekintettel lesz ezekre a kiadásokra is. Vagyis csak akkor fog több szarvasmarhát tartani, ha a hústöbblet értéke (föltételezzük, hogy az illető vágómarhát tart) nagyobb, mint az ehhez szükséges pótlólagos költségek, beleértve a további tönkretett gabona értékét. Ha persze kutyák, őrök, repülőgépek, adó-vevő készülék és más eszközök segítségével csökkenthető a kár, úgy ezek az eszközök alkalmazásra kerülnek, ha költségeik nem érik el annak a gabonának az értékét, amelyet így meg lehet óvni a pusztulástól. Az elkerítés évi költsége 9 dollár, így az a marhatenyésztő, aki 4 vagy több bikát tartalmazó marhacsordát akar tartani, vállalná az elkerítés felállításának és fenntartásának költségeit akkor, ha más eszközök révén nem lehet olcsóbban biztosítani ugyanazt a védőhatást. A kerítés felállításával a veszteségért viselt anyagi felelősség határköltsége zérus, leszámítva azt az esetet, amikor a csorda méretének növekedése miatt erősebb és ezért költségesebb elkerítésre van szükség, ugyanis több szarvasmarha fogja egyidejűleg próbára tenni a kerítés ellenállóképességét. A marhatartó gazdálkodó számára persze olcsóbb lehet — számszerűsített példánkban a 3 vagy kevesebb szarvasmarha esetét véve —, ha nem állítat fel kerítést és fizet az előidézett kárért.

Ha a szarvasmarha-tenyésztő a gabonakár egészét megtéríti, akkor a gabonatermelő növelni fogja a bevetett terület nagyságát, ha a vele szomszédos földbirtokra marhacsorda kerül. Ez azonban nem így van. Ha a gabonát korábban a tökéletes verseny feltételei mellett értékesítette, úgy a határköltség egyenlő volt a felhasznált vetőmag árával, s a vetésterület bármely növelése csökkentette volna a gazdálkodó nyereségét. Az új helyzetben a termésben okozott kár azt jelentené, hogy a gabonatermelő kevesebb áruval lépne ugyan piacra, adott vetésnagyságból nyert bevétele azonban nem változna meg, hiszen a szarvasmarha-tenyésztő megfizetné a tönkretett gabona piaci árát. Ha a szarvasmarhatartás általában véve

járna együtt gabonakárok előidézésével, úgy a marhatenyésztési ágazat létrejötte a gabonaár emelkedéséhez vezethetne, s a gabonatermelők így fokoznák a vetésterület nagyságát. Figyelmemet itt azonban az egyéni gazdálkodóra szeretném korlátozni.

Azt mondtam, hogy a szarvasmarha-tenyésztő működése a szomszédos birtokon nem készítené a földműves-gazdálkodót arra, hogy növelje termelésének, vagy talán pontosabban szólva a bevetett területnek a nagyságát. Ha a marhatenyésztésnek valójában van egyáltalán ilyen hatása, úgy inkább a termőterület nagyságának csökkenését fogja előidézni. Ennek tetszőleges földdarabra vonatkozóan a következő az oka: ha a megsemmisült gabona értéke olyan magas, hogy a megmaradt gabonatermés értékesítéséből származó bevételek nem érik el a földterület megművelésének teljes költségét, úgy a gabonatermelő és a marhatenyésztő gazdálkodó számára egyaránt előnyös, hogy a földdarab parlagon hagyását lehetővé tevő megállapodásra jusson. Érzékeltethetjük ezt egy további számszerű példa segítségével.

Tegyük fel mindenekelőtt, hogy valamely adott földdarab megműveléséből származó gabona értéke 12 dollár, a művelés költségei 10 dollárra rúgnak, e területen a nettó nyereség tehát 2 dollár. Az egyszerűség kedvéért fölteszem, hogy a terület a földműves gazdálkodó birtokában van. Tegyük fel továbbá, hogy marhatenyésztő kezdi meg működését a szomszédos birtokon, s hogy a tönkretett gabona értéke 1 dollár. Ez esetben a gabonatermelő 11 dollár bevételhez jut piaci eladásából, 1 dollár összeget kap a marhatenyésztőtől az okozott kárért, s nettó nyeresége 2 dollár marad. Tegyük fel már most, hogy a marhatenyésztő még abban az esetben is nyereségesnek találja állattállományának növelését, ha az előidézett kár eléri a 3 dollár összeget; ami annyit jelent, hogy a pótlólagos hústermelés értéke nagyobb a pótlólagos költségeknél, beleértve a gabonakárért fizetett 2 dollár többletköltséget. A veszteség ellensúlyozására fordítandó teljes kiadás azonban immár 3 dollár. A gabonatermelőnek a föld megműveléséből származó tiszta jövedelme még mindig 2 dollár. A marhatenyésztő tehát jobban járna, ha a 3 dollár összegnél kisebb bármely díj fejében meg tudna állapodni a földműves gazdálkodóval arról, hogy az lemond a földterület megmunkálásáról. A gabonatermelőnek pedig bármely 2 dollár összegnél nagyobb díj fejében érdemes volna lemondani a föld megműveléséről. Tehát olyan kölcsönösen előnyös megállapodásra van lehetőségük, amelynek nyomán elmarad a gabonatermelésre szánt földterület megművelése.⁴ Ez az érv

⁴ Érvelésünk azon az előfeltevésen alapult, hogy a gabonatermesztés egyedüli alternatívája a termelés teljes feladása. Ez azonban nem szükségképp van így. Lehetnek olyan gabonafajták, amelyek csak kisebb mértékben vannak kitéve a legelésző szarvasmarhák kártevésének, ám kevésbé volnának jövedelmezőek az állatok által leginkább kedvelt fajtához képest, ha ugyanis ez utóbbiban nem keletkezne kár. Ily módon ha az új gabonafajta a korábbi fajtával elért 2 dollár összeghez képest a gazdálkodónak 1 dollár jövedelmet hozna, s ha a régi gabonafajtában okozott 3 dollárnyi összegű kárral szemben az újabb fajtaban mindössze 1 dollárnyi veszteség keletkezne, úgy a marhatenyésztőnek megérné, hogy 2 dollár összegnél kisebb tetszőleges összeget fizessen a földművesnek, ha az áttér erre a másik gabonafajtára (hiszen így a fizetendő kártérítés összege 3 dollárról 1 dollárra csökkenne). E váltás a gabonatermelő számára pedig akkor bizonyulna kifizetődőnek, ha az 1 dollárnál nagyobb összeget kapna (ennyivel csökken jövedelme annak következtében, hogy más gabonafajta termesztésére tér át). Valójában minden olyan esetben kölcsönösen előnyös megállapodásra van lehetőség, amikor a váltás a gabonafajtában nagyobb mértékben csökkenti a kárt, mint ahogy a gabona értéke (leszámítva a veszteséget) csökken — vagyis minden olyan esetben, amikor a termesztett gabona fajtáját illető váltás a termelési érték növekedését eredményezné.

azonban nemcsak a földterület egészére, hanem bármely részére is alkalmazható. Tegyük fel például, hogy a marhák pontosan körülhatárolt útvonalat követnek egy patak vagy egy árnyasabb terület felé igyekezvén. Ilyen körülmények között az útvonalat övező területeken a gabonakár jelentős lehet, s ennek nyomán a földműves és a marhatenyésztő gazdálkodó egyaránt előnyösnek tekintheti, hogy valamilyen szerződéses megállapodás fejében mondjon le az érintett földszáv megműveléséről.

Ez ugyanakkor egy további lehetőség forrása is. Tegyük fel, hogy van ilyen jól meghatározott útvonal. Tétélezzük fel továbbá azt is, hogy a földszáv megműveléséből származó gabona értéke 10 dollár, a művelés költsége azonban 11 dollár. Ha a szarvasmarha-tenyésztő nem gazdálkodna a közelben, úgy ez a terület valójában parlagon maradna. Mivel azonban a marhatenyésztő itt működik, előfordulhat, hogy sor kerül a teljes földszáv megművelésére, úgy e terület teljes termése tönkremegy. Ez esetben a szarvasmarha-tenyésztő kénytelen volna 10 dollár összeget fizetni a gabonatermelőnek. Igaz ugyan, hogy ez utóbbi vesztesége így csak 1 dollár volna, az előbbi azonban 10 dollár összeget veszítene. Nem valószínű, hogy ez a helyzet meghatározatlan ideig fennálljon, hiszen egyik fél szándékainak sem felel meg. A földműves gazdálkodó arra törekedne, hogy a szarvasmarha-tenyésztőtől várható bizonyos összeg fejében műveletlenül hagyja az érintett területet. A földműves nem alkudhatna ki nagyobb összeget annál, mint amit a szóban forgó földszáv elkerítésére kellene fordítani, de a díj olyan nagyságot sem érhet el, ami a marhatenyésztőt a szomszédos birtok használatának feladására késztetné. Hogy milyen tényleges összegben állapodnának meg, ez attól függene, hogy mennyire ügyesek az alku során. Mivel azonban a fizetség nem volna olyan magas, ami a marhatenyésztőt e terület elhagyására késztetné, s az összeg sem változna a csorda nagyságának függvényében, egy ilyen megállapodás nem befolyásolná az erőforrások allokációját, hanem egyszerűen a jövedelem és a gazdagság eloszlását változtatná meg a marhatenyésztő és a gabonatermelő gazdálkodó között.

Úgy vélem, könnyen belátható, hogy ha a szarvasmarha-tenyésztő anyagi felelősséget visel az előidézett kárért és ha az árrendszer egyenletesen működik, úgy a termelési értékben másutt beálló csökkenés szerephez jut a csorda bővítéséhez szükséges pótlólagos költségek számításánál. Ezt a költséget hozzámérjük a pótlólagosan nyert hústermék értékéhez és így — mivel a szarvasmarha-termelés ágazatában tökéletes verseny van — az erőforrások allokációja itt optimális lesz. Ezzel kapcsolatban hangsúlyoznunk kell, hogy a termelési értéknek az a csökkenése másutt, amelyre költségeinek számításánál a marhatenyésztő tekintettel van, kisebb lehet annál a veszteségnél, amit a csorda a gabonatermésben idézne elő normális esetben. Ez azért fordulhat elő, mert a piaci folyamatok eredményeként lehetséges, hogy a föld megműveletlenül marad. Ez minden olyan esetben szerencsés megoldás, amikor az a veszteség, amelyet a marhacsorda idézett elő és az állattenyésztő gazdálkodó hajlandó megtéríteni, meghaladná azt az összeget, amelyet a gabonatermelő fizetne a föld használatáért.

Tökéletes verseny esetén a földműves gazdálkodó által a földhasználatért fizetendő összeg egyenlő azzal a különbséggel, amely a termelési tényezők e földterületen való alkalmazásával nyert teljes termelési érték és a következő legjobb felhasználási lehetőségükből nyerhető pótlólagos termék értéke között van (a gabonatermelőnek ezt kellene megfizetnie a termelési tényezők használatának fejében). Ha a veszteség meghaladná azt az összeget, amelyet a földművelő gazdálkodó fizetne a földhasználatért, úgy a másutt alkalmazott termelési tényezőkkel nyert pótlólagos termék értéke meghaladná az ezek felhasználásával előállított és a veszteségtérítés figyelembevételével számított teljes termék értékét. S ebből az következik, hogy tanácsos lemondani e földterület megműveléséről és így felszabadítani a termelési tényezőket a másutt végzett termelés érdekében. Elképzelhető olyan helyzet, amelyben sor kerül a marhacsorda által előidézett kár kiegyenlítésére, ám a földterület művelésének feladására nincs lehetőség. Ekkor viszont a termelési tényezők a szarvasmarha-tenyésztés terén túlságosan gyengén, a gabonatermelésben pedig túlságosan erőteljesen jutnának szerephez. Minthogy azonban a piac itt is kiegyenlítő szerepet játszhat, nem lehet tartós az az állapot, amelyben a gabonavesztés meghaladná a földhasználati díjat. Akár a marhatenyésztő fizet a gabonatermelőnek azért, hogy hagyja parlagon a földet, akár maga szerzi meg a terület használati jogát oly módon, hogy némileg többet fizet annál, mint amit a földműves gazdálkodó fizetne (ha a földterület bérlője volna), a végeredmény mindkét esetben ugyanaz lenne, ugyanis a termelési érték maximálása. A földműves gazdálkodó a piaci értékesítés szempontjából nem nyereséges gabonafajta termelését csak rövid távon tekintheti célszerűnek. Várható, hogy ezt a magatartást olyan megállapodás váltja fel, amelynek nyomán a földterület parlagon marad. A szarvasmarha-tenyésztő továbbra is az adott helyen működik és a hústermelés marginális költsége azonos lesz a korábbival, az erőforrások allokációja tehát hosszabb távon nem módosul.

IV. ÁRRENDSZER A KÁROKOZÁSÉRT VISELT FELELŐSSÉG NÉLKÜL

A továbbiakban olyan esetet veszek szemügyre, amelyben feltételezzük ugyan, hogy az árrendszer egyenletesen (tehát költségek nélkül) működik, a kárt előidéző gazdasági tevékenységet nem sújtja anyagi felelősség a veszteségért. A kárt okozó gazdálkodó nem kell hogy fizessen a tevékenysége nyomán veszteséget szenvedőknek. Annak bizonyítására törekszem, hogy ez esetben az erőforrások allokációja ugyanaz lesz, mint amikor a kárt okozó vállalkozás anyagi felelősséget viselt az előidézett veszteségért. Az előző esetben megmutattam, hogy az erőforrások allokációja optimális. Ezért e helyütt nincs szükség érvelésem e részének megismétlésére.

Tekintsük ismét a gabonatermelő és a szarvasmarha-tenyésztő esetét. A marhacsorda növekedésével a földműves gazdálkodót egyre nagyobb termésvesztések érnék. Tegyük fel, hogy a csorda nagysága 3 (eltekintve a termésvesztésektől). Ez esetben a földműves gazdálkodó hajlandó volna 3 dollár fizetésére, ha a

marhatenyésztő 2-re, 5 dollár fizetésére, ha 1-re csökkentené a csorda nagyságát, s 6 dollár összeget áldozna akkor, ha a marhatenyésztő teljesen kivonulna erről a területről. A marhatartó gazdálkodó tehát 3 dollár összeget kapna a gabonatermelőtől abban az esetben, ha a csorda nagyságát 3 helyett 2-re csökkentené. Ha a csorda nagysága mégis 3, úgy ez az elmaradt 3 dollár összeg költségként jelenik meg. A végeredményen ugyanis nem változtat, hogy ez a 3 dollár összeg olyan kiadás-e, amelyet a marhatenyésztőnek állnia kell, ha a csorda nagyságát 3-ra növeli (ez az eset állna fenn akkor, ha a marhatenyésztő anyagi felelősséget viselne a gabonában okozott kárért), vagy hogy megkapja-e ezt az összeget, ha hajlandó volna lemondani a harmadik szarvasmarháról (ez volna a helyzet, ha a marhatenyésztő nem visel anyagi felelősséget a gabonavesztéséért). A 3 dollár mindkét esetben olyan kiadás, amely a csorda nagyságának 3-ra növelésével jár és fölveendő az egyéb kiadások mellé. Ha a csorda nagyságát 2-ről 3-ra növelve a marhatenyésztésből nyert termelési érték növekedése nagyobb az így jelentkező pótlólagos kiadásoknál (beleértve a 3 dollár összegnyi gabonakárt), úgy valóban bővíteni fogják a csordát. Másként azonban nem. A csorda nagysága ugyanaz lesz, akár visel anyagi felelősséget a marhatenyésztő a gabonakárért, akár nem.

Megfogalmazható az az ellenvetés, hogy kiindulópontunk — ugyanis hogy a marhacsorda nagysága 3 — önkényes volt. S ez igaz is. A gabonatermelő azonban nemigen lesz hajlandó olyan gabonakár megelőzéséért fizetni, amelyet a marhatenyésztő nem is képes előidézni. Az évi ilyen költség maximuma például, amelyet a földműves gazdálkodó még hajlandó lenne megfizetni, nem haladhatja meg a 9 dollárt, az elkerítés éves díját. S a gabonatermelő nem bizonyulna hajlandónak még emez összeg megfizetésére sem, ha így bevételei olyan szintre csökkennének, hogy le kellene mondania az adott földterület megműveléséről. A gabonatermelő ezt az összeget továbbá csak akkor fizetné meg, ha úgy hinné, hogy ha nem fizet, akkor a szarvasmarha-tenyésztő által fenntartott csorda nagysága 4 vagy annál is nagyobb lenne. Tegyük fel, hogy valóban ez a helyzet. Ez esetben a gabonatermelő hajlandó volna 3 dollárt fizetni 3-as, 6 dollárt 2-es, 8 dollárt 1-es csordanagyság esetén és 9 dollárt akkor, ha a szarvasmarha-tenyésztő teljesen kivonulna erről a területről.

Érdemes fölfigyelnünk arra: kiindulópontunk megválasztása nem befolyásolta annak az összegnek a nagyságát, amelyet a marhatenyésztő kapna, ha meghatározott mértékben hajlandó volna csökkenteni a csorda nagyságát. Még mindennek fényében is igaznak bizonyult, hogy a marhatenyésztő 3 dollár pótlólagos összeget kapna a gabonatermelőtől, ha a csorda nagyságát hajlandó volna 3-ról 2-re csökkenteni, s hogy 3 dollár annak a gabonának az értékét képviseli, amely tönkremenne, ha a csorda harmadik szarvasmarhával bővülne. A gabonatermelőnek (akár joggal, akár alaptalanul) más elképzelései lehetnek arról, hogy ha nem fizet, akkor a marhatenyésztő milyen nagyságú csordát is tart majd. Ezek a várakozásai befolyásolhatják egészében tekintett fizetési készségét, az azonban nem igaz, hogy ez az eltérő elképzelés bármiféle hatást gyakorolhatna arra, hogy a marhatenyésztő tényle-

gesen milyen nagy állatállományt tart majd. A csorda nagysága ugyanaz lesz, mint amekkora abban az esetben lenne, ha a marhatenyésztőnek fizetnie kellene a csorda által okozott kárért. Egy meghatározott nagyságú bevétel elmaradása ugyanis azonos értékű azzal, ha ugyanilyen nagyságú kifizetés válik szükségessé.

Fölvetődhet, hogy a marhatenyésztőnek érdemes volna nagyobb csordát tartania annál, mint amit megállapodás esetén célszerűnek tekintene, ezáltal ugyanis a gabonatermelőt nagyobb összeg fizetésére készíthetné. S ez valóban igaz lehet. Ez jellegét tekintve hasonló volna ahhoz az eljáráshoz (feltéve ugyanis, hogy a marhatenyésztő anyagi felelősséget visel az okozott kárért), ha a gabonatermelő olyan földet is termelésbe fogna, amelynek megművelésére a megállapodást követően nem kerülne sor (beleértve olyan föld művelését is, amely a marhatenyésztés hiánya esetén parlagon maradna). Az ilyen műfogások azonban mintegy csak a megállapodás előkészítését szolgálják és nem befolyásolják a hosszú távú egyensúlyi helyzetet, amely ugyanaz, akár visel, akár nem visel anyagi felelősséget a szarvasmarhatenyésztő a csordája által okozott gabonakárért.

Fontos tudnunk, hogy a kár okozója vajon felelősséggel tartozik-e vagy sem az előidézett veszteségért, hiszen a jogok ilyen kezdeti rögzítése nélkül nem létezhetnek a jogok átruházását és összekapcsolását szolgáló piaci műveletek sem. A végső (és a termelési értéket maximáló) eredmény azonban független a jogi helyzettől, ha föltesszük, hogy az árrendszer költségek nélkül működik.

V. ÚJABB PÉLDA A PROBLÉMÁRA

A gazdasági tevékenységek káros hatásai igen sokféle formában jelentkezhetnek. Egy korai angol esetben olyan épület szerepelt, amely a légmozgásokat akadályozva tette lehetetlenné egy szélmalom működését.⁵ A közelmúltból pedig vehetnénk mondjuk egy floridai épületet, amely árnyékot vetett a szomszédos szálloda tengerparti részére, úszómedencéjére és napfürdőzést szolgáló területeire.⁶ Az elkóborló marhacsorda és a gabonakár esete — amelyet részletesen vizsgáltunk a két megelőző fejezetben — sajátos esetnek tűnhet ugyan, valójában azonban különböző módokon jelentkező problémát példáz. Hogy jobban érzékeltessem érvelésem jellegét és bemutassam általános alkalmazhatóságát, ismét szemléltetni szeretném négy tényleges eset felidézésével.

Vegyük először a Sturges kontra Bridgman esetet,⁷ amelyet általános probléma szemléltetéseként alkalmaztam a Federal Communications Commission számára készített írásomban. Ebben az esetben egy cukrász (a Wigmore utcából) két mozsarat és mozsártörőt alkalmazott portékáinak előállításához (az egyik több mint 60, a másik több mint 26 éve volt használatban ugyanazon a helyen). Egy orvos költözött

⁵ Gale, *Easements* (13. kiad., szerk. M. Bowies 1959), 237–239. o.

⁶ Lásd *Fontainebleau Hotel Corp.* kontra *Forty-Five Twenty-Five, Inc.*, 114. So. 2d 357 (1959)

⁷ 11 Ch. S. 852 (1879).

a szomszédos épületbe (a Wimpole utcában). A cukrász által alkalmazott eszközök mindaddig nem zavarták az orvost, amíg ez utóbbi — nyolc évvel azt követően, hogy beköltözött a szóban forgó épületbe — rendelőt építtetett a kert végén épp a cukrász konyhája mellett. Kiderült azonban, hogy a cukrász gépeitől származó zaj és vibráció az orvos számára megnehezíti az új rendelő használatát. „A zaj egyebek között ... lehetetlenné tette, hogy a mellkasi megbetegedéseket hallás útján vizsgálja.”⁸ Lehetetlen volt továbbá bármi olyan tevékenység folytatása, amelyhez elmélyült gondolkodás és figyelem szükségeltetik.” Az orvos jogi lépésre szánta el magát annak érdekében, hogy a cukrász leállítsa gépeit. A bíróságok számára nem igen okoz nehézséget, hogy helyt adjanak az orvos keresetének. „Előfordulhatnak egyes nehéz esetek ama törekvésünk során, hogy szigorúan keresztülvigyük azt az elvet, amelyen ítéletünk alapul, az elv elvetése azonban még inkább nehezé tenné az esetek elbírálását, s ugyanakkor előre meghatározott hatással járna a lakhatási célú ingatlanokkal kapcsolatban.”

A bíróság arra a döntésre jutott, hogy az orvosnak joga van megakadályozni a cukrászt gépeinek használatában. A jogi szabályozást felhasználó megoldás persze más is lehetett volna, ha sor került volna a felek közötti alkura. Az orvos hajlandó lenne lemondani jogáról és nem emelne kifogást a gépek használata ellen, ha a cukrász fizetne neki egy olyan összeget, amely nagyobb volna jövedelemvesztésénél, ha költségesebb vagy kényelmetlenebb környezetbe költözne, ha ezen a helyen rövidebb rendelési idővel dolgozna, vagy ha — amint a tárgyalás során ez lehetőségként meg is fogalmazódott — építtetne egy válaszfalat, amely felfogja a zajt és a vibrációt. A cukrász akkor volna erre hajlandó, ha a doktor javára fizetendő összeg kisebb volna annál a jövedelemvesztésénél, amellyel a szóban forgó műveletek ütemezésének megváltoztatása, a munkaműveletekről való lemondás vagy az járna, hogy cukrászműhelyét más környékre vigye át.

A probléma megoldása lényegében azon múlik, hogy a gépek folyamatos használata vajon jelentősebb mértékben növeli-e a cukrász jövedelmét, mint amennyit az orvostól von el.⁹ Gondoljuk el azt az esetet is, ha a cukrász nyerné meg a pereskedést. A cukrásznak ebben az esetben joga volna zajos és vibrációt keltő gépeit anélkül is használni, hogy bármit fizetne az orvosnak. A helyzet így épp az ellenkezőjére változna: az orvos kellene hogy fizessen a cukrásznak azért, hogy lemondjon gépei használatáról. Ha az orvos jövedelme a gépek folyamatos használata következtében nagyobb mértékben esne, mint amit a cukrász így jövedelmében nyer, úgy világosan érzékelhető, hogy tere nyílik az alkunak és annak, hogy az orvos fizessen a cukrásznak a géphasználat szüneteltetéséért. Vagyis ha olyan körülményekről van

⁸ Hallás útján (auscultation) az orvos ugye a „szabad fül” vagy sztetoszkóp segítségével állapítja meg a test állapotát.

⁹ Külön is kiemeljük, a jövedelem azt követő változását vettük figyelembe, hogy módosulások mehetek végbe a termelési módszerekben, megváltozhatott a termelés helye, a termék jellege stb.

szó, hogy (ha az orvosnak jogilag sikerül a cukrászt eltiltani gépeinek használatától) a cukrásznak nem állna érdekében gépeit folyamatosan használni és az orvosnak kompenzációs díjat fizetni a jövedelemveszteségért, úgy (ha a cukrásznak jogilag biztosítva volna a korlátozás nélküli géphasználat) az orvosnak állna érdekében, hogy fizessen a cukrásznak a géphasználat feladásáért.

Az alapvető föltételek ebben az esetben épp ugyanazok, mint amelyeket a szarvasmarhacsorda és a tönkretett gabonatermés példájában láttunk. Költségek nélküli piaci tranzakciók esetén a károkozásért viselt anyagi felelősséggel kapcsolatos bírósági döntések nem befolyásolnák az erőforrások allokációját. A bírák persze meg voltak győződve arról, hogy hatottak — mégpedig a kívánatos irányban hatottak — a gazdasági rendszer működésére. Bármilyen más döntés „eleve adott hatással járna a lakhatási célú ingatlanok fejlesztésével kapcsolatban” — ez az érv egyébként egy olyan kietlen, ingoványos területen működő kovácsműhellyel kapcsolatban fogalmazódott meg, ahol a későbbiekben lakóházakat kezdtek építeni. A bírának az a nézete, hogy ítéleteik révén meghatározzák a földterület felhasználási módját, csak abban az esetben volna igaz, ha a szükséges piaci tranzakciók megvalósításának költségei meghaladnák azt a nyereséget, amely a jogok tetszőleges újrarendezésével érhető el. S a területek (a Wimpole utca vagy épp az ingoványos földdarab) lakáscélú vagy a szakértői szolgáltatásokra való fenntartása (tehát ha a nem ipari felhasználók számára bírói határozat révén biztosítva van a jog, hogy beszüntetessék a zaj- és vibrációkeltéssel, füst kibocsátással stb. járó tevékenységeket) csak abban az esetben volna tanácsos, ha a pótlólagosan nyert lakhatási lehetőségek értéke meghaladja az elő nem állított sütemények vagy fémáruk értékét. A bírák azonban mintha nem lettek volna tisztában mindezzel.

*

A törvényes jogok megállapításánál a bíróságok által alkalmazott okfejtések a közgazdász számára gyakran tűnhetnek furcsának, hiszen a döntést meghatározó tényezők egy része a közgazdász számára érdektelen. Emiatt olyan eseteket, amelyek gazdasági szempontból azonosak, a bíróságok teljességgel eltérő módon ítélnek meg. A káros hatások gazdasági problémája valamennyi esetben az, hogy miként lehet maximálni a termelés értékét. A Bass kontra Gregory esetben a sörtermelés folytán kiáramló búz kellemetlenné tette az életet a környező házakban. A döntésre váró gazdasági probléma ez esetben az volt, hogy alacsonyabb költséggel állítsák elő a sört és egyúttal rontsák a környező házak életminőségi föltételeit, vagy pedig a költségesebb sör jobb életminőséggel járjon együtt. A kérdés eldöntésében az „elmaradt haszon elve” épp annyira releváns, mint például az ügyben döntő bíró szemének a színe. Nem szabad azonban megfeledkeznünk arról, hogy a bíróságok számára közvetlenül *nem* az a kérdés, hogy ki és mit fog tenni, hanem hogy kinek mihez van törvényes joga. Piaci műveletek révén mindenkor lehetőség nyílhat arra, hogy módosuljék a kezdeti joghelyzet. S ha az ilyen piaci tranzakciók nem járnak költségekkel, úgy minden olyan esetben újra is rendezik a jogokat, ha az új helyzetben nagyobb termelési érték jöhet létre.

VI. A PIACI MŰVELETEK MÁR NEM KÖLTSÉGMENTESEK

Érvelésünket eddig ama előfeltevés alapján fogalmaztuk meg (a III. és IV. részben explicit, az V. részben hallgatólagos értelemben), hogy a piaci műveletek nem járnak költségekkel. Ez persze igen kevésbé realiztikus föltevés. Valamely piaci tranzakció megvalósításához szükség van annak megállapítására, hogy kivel kívánunk kapcsolatba lépni, hogy szándékainkról és javasolt föltételeinkről értesítsük az illetőket, hogy tárgyalásokat folytassunk a megállapodás kialakításaért, hogy ennek szerződéses formát adjunk, továbbá biztosítsuk annak ellenőrzését, hogy betartják-e a megállapodás föltételeit, és így tovább. Ezek a műveletek gyakran rendkívül költségesek, de legalábbis annyi költséggel járnak, hogy számos olyan tranzakciónak elejét vegyék, amely egy költségmentes árrendszerben megvalósulna.

Tanulmányunk korábbi részeiben a törvényes jogok piaci újrendezésének problémájával foglalkozva érveltünk amellet, hogy a piac révén megvalósuló ilyen újrendeződés mindenkor végbemegy, ha ez a termelési érték növekedésével jár együtt. Ez a megállapítás azonban költségek nélküli piaci tranzakciókat föltételezett. Ha azonban figyelembe vesszük a piaci műveletek megvalósításának költségeit, úgy világos, hogy a jogok ilyen újrendeződésére csak akkor kerül sor, ha a termelési érték az újrendeződés után jobban nő az újrendezéssel járó költségek-nél. Ha ez az értéknövekedés kisebb, úgy a bírói ítélet (vagy az az egyértelmű tudat, hogy a rendelkezést adott esetben kimondják) vagy a károkozásért viselt anyagi felelősség miatt abbahagyják (vagy el sem kezdik) azt a tevékenységet, amelyre sor kerülne akkor, ha a piaci műveletek nem járnának költségekkel. Ilyen föltételek mellett a törvényes jogok kezdeti megállapítása kihat a gazdasági rendszer működésének hatékonyságára. A jogok egyfajta megállapítása nagyobb termelési értéket eredményezhet, mint egy másfajta szabályozás. Ám ha a jogok ilyen rendezése nem a jogrendszer révén valósul meg, úgy azok a költségek, amelyek a jogok piac útján történő változtatása és kapcsolása nyomán jelentkeznek, olyan magasak lehetnek, hogy a jogok optimális rendezettsége s az ezáltal elősegített nagyobb termelési érték talán sohasem jön létre. Azzal a kérdéssel, hogy milyen részben jutnak szerephez gazdasági megfontolások a törvényes jogok megállapításának folyamatában, a következő fejezetben foglalkozunk. E helyütt adottnak veszem a jogok kezdeti rendezését és a piaci tranzakciók megvalósításának költségeit.

A termelés megszervezésének olyan alternatív formája, amely ugyanazokhoz az eredményekhez kisebb költségekkel segítene hozzá, mint amelyek piaci közvetítés esetén keletkeznek, lehetővé tenné a termelési érték növekedését. Amint évekkel ezelőtt kifejtettem, a piaci műveletek révén megvalósuló termelésszervezéshez mérten a cég képvisel alternatív formát.⁸⁾ A cégen belül a különböző együtt-

⁸⁾ Lásd Coase, „The Nature of the Firm”, 4 *Economica*, New Series 386 (1937). Újabb megjelenése: *Readings in Price Theory*, 331 (1952).

működő termelési tényezők között nincsenek külön-külön alkufolyamatok, a piaci tranzakciók helyét pedig adminisztratív döntések foglalják el. A termelés újjászervezéséhez ilyen körülmények között nincs szükség a termelési tényezők tulajdonosai közötti alkura. Nagy földterületet ellenőrző földtulajdonos különféle célokra bocsáthatja rendelkezésre birtokát, felmérve a különböző tevékenységek kombinációi nyomán nyerhető tiszta jövedelmet. Ezáltal szükségtelenné válik, hogy a különféle tevékenységeket végző felek bocsátkozzanak alkuba egymással. Valamely nagy épület vagy adott területen több szomszédos ingatlan tulajdonosa hasonlóképpen járhat el. Korábbi szóhasználatunkkal élve tehát, végső soron így a cég rendelkezne a felek valamennyi törvényes jogával, s a tevékenységek újrendezését nem a jogok szerződéses újrendezése révén kellene megvalósítani, hanem adminisztratív döntés nyomán tisztázódik, hogy miként kell élni ezekkel a jogokkal.

Mindebből természetesen nem következik az, hogy az egyes tranzakciók cég általi szervezésének adminisztratív költségei szükségképp kisebbek azoknak a piaci műveleteknek a költségeinél, amelyek ezáltal szükségtelenné válnak. Ahol azonban a szerződések kialakításának igen jelentős nehézségei vannak, s hosszadalmas és rendkívül körülményes okirat szerkesztésére volna szükség annak leírásához, hogy a felek a megállapodás szerint mit tesznek és mitől tartózkodnak (gondoljunk például a kibocsátható vagy visszatartandó szag- vagy zajhatás számbavételére), s ahol minden valószínűség szerint hosszú távra szóló szerződést kellene kialakítani,¹¹ ott aligha okozna különösebb meglepetést, ha a káros hatások problémájának kezelésére gyakran jönne létre cég, vagy bővülne egy már létező cég tevékenységi köre. Ezt a megoldást választanák minden olyan esetben, ha a cég adminisztratív költségei nem érnék el az általa szükségtelenné tett piaci tranzakciók költségeit, s ha a tevékenységek újrendezésének eredményeként keletkező nyereségek meghaladnák a cég által szervezésükre fordítandó költségeket. Nincs szükség itt arra, hogy nagyobb részletességgel vizsgáljam e megoldás jellegzetességeit, hiszen elmagyaráztam már korábbi írásom tartalmát.

A cég azonban nem az egyetlen lehetséges megoldás erre a problémára. A cégen belüli szervezési műveletek adminisztratív költségei is magasak lehetnek, különösképp akkor, ha nagyszámú különböző jellegű tevékenységet ellenőriz egyetlen szervezet. A füstkibocsátás szokványos esetét véve például — hiszen ez számtalan igen eltérő tevékenységet folytató ember munkájával függhet össze — az adminisztratív költségek olyan magasak lehetnek, ami lehetetlenné tesz minden törekvést arra, hogy a problémát egyetlen cégen belül kezeljék.

Alternatív megoldás lehet a közvetlen kormányzati fellépés. A kormányzat — a jogok olyan törvényes rendszerének kialakítása helyett, amely piaci műveletek révén módosítható — kötelező érvényű rendeleteket hozhat arról, hogy az embereknek mit kell és mit nem szabad megtenniük. A kormányzat ily módon (törvényerejű rendelet vagy nagyobb valószínűséggel valamilyen adminisztratív szerv révén)

¹¹ Korábbi tanulmányomban megvilágított okok miatt, lásd *Readings in Price Theory*, n. 14, 337.

mondjuk a füstkibocsátás problémájának kezelésénél megállapíthatja, hogy mely termelési módszerek alkalmazandók és melyeket nem szabad használni (például hogy füstelnyelő eszközöket kell felállítani vagy nem szabad szén- vagy olajtüzelést alkalmazni), vagy (övezetek kialakításával) előírhatja, hogy egyes gazdasági tevékenységeket csak meghatározott területeken szabad folytatni.

A kormányzat bizonyos értelemben a legfelsőbb (bár igen sajátos fajtájú) cég, mondhatni „szupercég”, hiszen képes arra, hogy adminisztratív döntéseket hozva befolyásolja a termelési tényezők használatát. A szokványos cégeknek ettől eltérő ellenőrzéssel is szembe kell nézniük. Versenyben állnak ugyanis más cégekkel, amelyek ugyanezeket a tevékenységeket alacsonyabb költségekkel valósíthatják meg, továbbá pedig mindenkor adott a piaci tranzakciókra való áttérés lehetősége, ha a cégen belül az adminisztratív költségek túlságosan magassá válnának. A kormányzat, ha úgy látja tanácsosnak, teljességgel fel is számolhatja a piacot, amire egy cégnek sohasem nyílik lehetősége. A cégnek piaci egyezsége kell jutnia az általa működtetett termelési tényezők tulajdonosaival. A kormányzat viszont, mint ahogy „besorozhat” vagy elkobozhat tulajdont, azt is előírhatja, hogy ezek és ezek a termelési tényezők csak ilyen és ilyen módon működtethetők. Az ilyen autoriter módszerek számos gondnak veszik elejét (legalábbis az ilyen szervezéssel foglalkozók esetében). A kormányzatnak továbbá rendelkezésére áll a rendőrség a jogérvényesítés más szerveivel együtt annak biztosításához, hogy rendeleteit valóban betartsák.

A kormányzatnak nyilvánvalóan vannak olyan hatalmi jogosítványai, amelyek képessé tehetik arra, hogy bizonyos dolgokat alacsonyabb költségekkel érjen el, mint ahogy az a magánszervezetek (vagy legalábbis sajátos kormányzati jogosítványokkal nem rendelkező szervezetek) számára lehetséges. A kormányzat adminisztratív gépezete azonban korántsem költségmentes. Esetenként valójában rendkívül költségesnek bizonyulhat. Nincs okunk továbbá föltételezni, hogy a szigorító és övezetesítő szabályozások — ezeket ugye olyan esendő kormányzati adminisztráció hozza meg, amely ki van téve sokféle politikai nyomásnak és versenyhelyzetből fakadó bármiféle ellenőrzés nélkül működik — mindenkor szükségképp fokozzák a gazdasági rendszer működésének hatékonyságát. A sokféle eltérő esetre alkalmazandó általános szabályozások továbbá egyes olyan esetekben is kötelező erejűek, amelyeknél egyértelműen nem megfelelőek. A közvetlen kormányzati szabályozás tehát nem ad szükségképp jobb eredményeket annál, mintha a probléma megoldását a piacra vagy a cégszerveződésre hagynák. Hasonlóképp viszont azt sincs okunk vitatni, hogy esetenként a kormányzati adminisztratív szabályozás a gazdasági hatékonyság fokozásához vezethet. Ez különösképp olyan esetekben tűnik valószínűnek — mint például a füstkibocsátás —, amikor igen sok ember érintett az ügyben és ezért a probléma piaci vagy cég általi kezelésének költségei igen magasak lennének. Az is igaz, hogy valamely probléma megoldása a kormányzati szabályozás révén gyakran rendkívül költséges lehet (különösképp akkor, ha e költségekbe beleértik az effajta tevékenységet felvállaló kormányzati irányítás következmé-

nyét is). Rendszerint az történik, hogy a káros hatásokat előidéző tevékenységek szabályozásával elérhető nyereségek alatta maradnak a kormányzati szabályozás költségeinek.

A káros hatások problémájának ez az elemzése (mármint a piaci tranzakciók költségeivel együtt) messze nem tekinthető megfelelőnek. Azt azonban legalábbis sikerült így tisztáznunk, hogy a káros hatások kezelésére alkalmas társadalmi megoldások kiválasztásáról van szó. Mindenfajta megoldásnál jelentkeznek költségek, s nincs okunk föltételezni, hogy kormányzati szabályozásra egyszerűen azért volna szükség, mert a piac vagy a cég nem tud megfelelő megoldást kínálni. A helyes állásponthoz meg kell ismerni azt, hogy a piac, a cégek és a kormányzatok magában a gyakorlati életben miként kezelik a káros hatásokat. A közgazdászoknak vizsgálniuk kell, hogy miként „hoz össze” ügyfeleket a brókeri tevékenység, milyen a korlátozó kötelezettségvállalások hatékonysága [olyan szerződések ezek, amelyek valamilyen jogviszonyt úgy hoznak létre, hogy egyben korlátozzák valamelyik szerződő fél jogait a jogviszony megszűnése utáni időre, pl. olyan munkaszerződés, amelyben a munkavállaló kötelezi magát, hogy meghatározott ideig nem vállal munkát versenytárs cégnél — a szerk.], mely problémák jelentkeznek a nagyszabású ingatlanügynökségeknél, miként hatnak az övezetekbe sorolás és másfajta kormányzati szabályozás rendeletei. Megítélésem szerint a közgazdászok és általában véve a gazdaságpolitikusok hajlottak arra, hogy túlbecsüljék a kormányzati szabályozással nyerhető előnyöket. Álláspontomból azonban, ha valóban helyes, nem szűrhető le több, mint az, hogy korlátozni kell a kormányzati szabályozás hatáskörét. Az korántsem derül ki ebből, hogy hol is kell meghúznunk a határvonalat. Ezt úgy állapíthatjuk meg, ha részletesen megvizsgáljuk, hogy a probléma különféle kezelési módjai milyen tényleges eredményekkel járnak. Szerencsétlen körülménynek bizonyulna azonban, ha az ilyen kutatásra helytelen közgazdasági elemzés fényében kerülne sor. E tanulmányomban azt kívánom megmutatni, hogy milyen kell legyen a probléma közgazdasági értelmezése.

VII. A JOGOK TÖRVÉNYES MEGHATÁROZÁSA ÉS A KÖZGAZDASÁGI PROBLÉMA

Az V. fejezet elemzése nemcsak érvünk szemléltetésére volt hivatott, hanem bizonyos fokig érzékeltette a káros hatások problémájának jogi közelítésmódját is. Az érintett példák kivétel nélkül angol területről származtak, könnyű volna azonban hasonló amerikai eseteket választani és ezek fényében sem kellene érvelésünkön változtatnunk. Ha a piaci műveletek költségmentesek volnának, úgy persze kizárólag az számítana (a méltányosság kérdéseitől eltekintve), hogy a különböző felek jogai pontosan meghatározottak, a törvényes szabályozás következményei pedig könnyen előreláthatóak legyenek. Láttuk azonban, hogy egészen más a helyzet akkor, ha a piaci tranzakciók olyan költségesek, hogy nehézkessé válik a jogok törvényes kialakításának megváltoztatása. Az ilyen esetekben a bíróságok közvetlenül

befolyásolják a gazdasági tevékenységeket. Tanácsosnak tekinthető ezért, hogy a bíróságok értsék döntéseik gazdasági következményeit és — amennyiben ez anélkül is lehetséges, hogy túlságosan sok bizonytalanság keletkezzen a törvények értelmezésében — vegyék figyelembe ezeket a következményeket a döntéshozatalban. Még ha lehetséges is a jogok törvényes rendezésének megváltoztatása piaci tranzakciók révén, nyilvánvalóan kívánatos az, hogy csökkenjék az ilyen műveletek szükségessége és ezáltal kevesebbe kerüljenek.

Igencsak érdekes lehetne azoknak az előfeltevéseknek az alapos vizsgálata, amelyek alapján a bíróságok kialakítják döntéseiket az ilyen ügyekben, nem nyílt azonban módom ilyen kutatásra. Futólagos szemrevételezés alapján is világos ugyanakkor, hogy a bíróságok gyakran ismerik fel döntéseik gazdasági következményeit és tisztában vannak (számos közgazdásztól eltérően) a szóban forgó probléma mögötti kölcsönhatásokkal. Sőt magában a döntéshozatalban is időről időre figyelembe veszik egyéb tényezők mellett a gazdasági vonzatokat. E témakörben az amerikai szerzők a brit elemzőkhöz képest explicitebb módon szokták érinteni a kérdést. Így például Prosser írja a károkozásról: valamely személy „működtetheti tulajdonát vagy [...] viheti ügyeit szomszédainak okozott bizonyos mértékű kár révén. Üzemben tarthatja gyárát, melynek zaja és füstje kényelmetlenséget okoz másoknak, amíg ez elfogadható határok között marad. Működése csak akkor tekinthető károkozásnak, ha *hasznossága és az okozott kár fényében* indokolatlannak bizonyul. [Kiemelés az idézetben.] ...Amiként egy régmúlt esetben fogalmaztak: 'Le utility del chose excusera le noisomeness del stink.' (A dolog haszna miatt el lehet tekinteni a bűz okozta ártalomtól. — A szerk.) A világnak szüksége van gyárakra, kohókra, olajfinomítókra, zajos gépekre vagy épp robbantásokra, mégha ez bizonyos mértékig zavarja is a környezetben élőket, s a felperestől elvárható, hogy a közjó érdekében elfogadjon bizonyos nem indokolatlan kényelmetlenséget.”¹²

A mérvadó brit szerzők nem fogalmazzák meg ilyen explicit módon azt, hogy a hasznosság és a kár egybevetése szerephez kell jusson annak eldöntésében, hogy vajon a zavaró hatás károkozásnak tekinthető-e. Mégis találunk hasonló véleményeket, bár nem ilyen határozott megfogalmazásban.¹³ Az az álláspont például, hogy a bíróság súlyos károkozás nyomán lépjen fel, kétséggkívül részben annak a ténynek a figyelembevételén alapul, hogy minden kárt bizonyos nyereségnek kell ellensúlyoznia. Egyéni esetek leírását illetően pedig világos: a bírák tekintettel voltak arra, milyen veszteséggel és milyen nyereséggel járna valamely tiltó rendelkezés vagy

¹² Lásd W. L. Prosser, *The Law of Torts* 398. sk. és 412 (2. kiad. 1955). A gyertyakészítéssel kapcsolatos régikeletű idézetet a következő könyvből vettük: Sir James Fitzjames Stephen, *A General View of the Criminal Law of England* 106 (1890). Sir James Stephen nem ad meg további utalást. Talán a *Rex* kontra *Ronkett* tartotta szem előtt, ez szerepel a következő könyvben: Seavey, Keeton és Thurston, *Cases on Torts* 604 (1950). A Prosseréhez képviselt állásponttal rokon felfogást képvisel F. V. Harper és F. James, *The Law of Torts* 67–74 (1956); *Restatement, Torts* §§ 826, 827 és 828.

¹³ Lásd Winfield, *Torts* 541–48 (6. kiad. szerk. T. E. Lewis 1954); Salmond, *Law of Torts* 181–90 (12. kiad. szerk. R. F. V. Heuston 1957); H. Street, *The Law of Torts* 221–29 (1959).

kártérítés elítélése. Ebben a szellemben utasított el egy bíró egy olyan keresetet, amellyel egy épület lakói szerették volna elejét venni a kilátást rontó ház megépítésének: „Nem ismerem a közjog egyetlen olyan általános szabályát sem, amely ... azt mondaná, hogy a mások kilátását akadályozó építkezés károkozás volna. Ha ez volna a helyzet, akkor sohasem jöhettek volna létre nagyvárosok; s helyet kellene adnom városunk minden egyes új épületével szemben beadott keresetnek. ...”¹⁴

*

[...] A káros hatásokkal járó tevékenységek kezelésénél tehát nem egyszerűen azzal a problémával szembesülünk, hogy korlátozzuk azokat, akik felelősek ezekért a hatásokért. Azt kell eldöntenünk, hogy a kár megszüntetésével elérhető nyereség vajon nagyobb-e mint az a veszteség, amelyet másutt kellene elszenvedni a kárt okozó tevékenység leállítását következtében. Egy olyan világban, ahol a törvényes rend által meghatározott jogok újrarendezésének költségei vannak, a bíróságok a károkozással kapcsolatos ügyekben valójában a gazdasági problémáról hoznak döntést, azt határozzák meg, hogy miként kell felhasználni erőforrásokat. Azt mondtuk, hogy a bíróságok tisztában vannak ezzel és gyakran — bár nem mindig valóban explicit formában — súlyozzák azt, hogy mit lehetne nyerni, vagy mi veszne el a káros hatásokkal járó tevékenység tiltásával. A jogok meghatározására egyúttal azonban törvényalkotás eredményeként is sor kerül. Itt is találhatók azzal kapcsolatos jelek, hogy számolnak a probléma mögötti kölcsönhatásokkal, természetével. A törvényes rendeletek bővítik ugyan a kárt okozó tevékenységek listáját, ugyanakkor azonban olyan tevékenységek törvényes támogatására is sor kerül, amelyek közjogilag egyébként a káros jelenségek körébe tartoznának. Az a fajta helyzet, amely a közgazdászok véleménye szerint korrekciós kormányzati fellépést igényel, valójában gyakran kormányzati tevékenység következménye. Az ilyen fellépés ugyanakkor nincs szükségképp híján a bölcsességnek. Valós veszélye van azonban annak, hogy a széles körű kormányzati beavatkozás a gazdaságba azok védelméhez vezethet, akik felelősek a káros hatások túlságos felerősödéséért.

VIII. A PROBLÉMA KEZELÉSE PIGOU THE ECONOMICS OF WELFARE CÍMŰ MŰVÉBEN

A tanulmányunkban vizsgált probléma modern gazdasági elemzésének fő forrása *Pigou Economics of Welfare* című munkája, különösképp a könyv II. részének az a pontja, amely a nettó társadalmi és magántermék eltéréseivel foglalkozik. Ezek azért jelentkeznék, mert „fizetség fejében B személynek juttatott valamilyen szol-

¹⁴ *Attorney General* kontra *Doughty*, 2. Ves. Sen. 453, 28 Eng. Rep. 290 (Ch. 1752). Érdemes ezzel összefüggésben emlékeztetnünk egy amerikai bíró megállapítására (idézi Prosser, op. cit. supra n. 16, 413, n. 54): „Füst nélkül Pittsburgh igen csinos kis falvacská maradt volna.” Musmanno, J. in: *Versailles Borough* kontra *McKeesport Coal and Coke Co.*, 1935, 83 Pitts. Leg. J. 379, 385.

gáltatás teljesítése során A személy esetleg üdvös vagy káros módon hat más személyekre (akik nem foglalkoznak hasonló szolgáltatások teljesítésével), mégpedig úgy, hogy nem lehet fizetséget elvonni a nyereséget élvezőktől és nem lehet kompenzációt fizettetni a károsultak javára.”¹⁵

Pigou ki akarja mutatni, hogy „a létező jogrend keretében ható önérdék szabad játéka milyen mértékben segíti az ország erőforrásainak olyan elosztását, ami a legkedvezőbb a nemzeti jövedelem szempontjából, s hogy az állam miként lehet képes a 'természetes' tendenciák helyesbítésére.”¹⁶ Ha a megállapítás első része alapján alkotunk véleményt Pigou törekvéséről, úgy azt mondhatjuk, célja annak vizsgálata, hogy lehet-e bizonyos útakon-módokon javítani az erőforrások felhasználását meghatározó intézményeken és szabályozásokon. Mivel arra a következtetésre jut, hogy lehet, nem alaptalanul keletkezik bennünk az a várakozás, hogy minden bizonnyal az általa kívánatosnak tartott változtatások kifejtésével folytatja majd. Ehelyett Pigou egy olyan mondatot fűz az addigiakhoz, amely a „természetes” tendenciákat az állami fellépéssel állítja szembe, s ebből bizonyos értelemben mintha az következne, hogy a dolgok jelenlegi elrendezettségét kell azonosítanunk a „természetes” tendenciákkal, és (ha lehetséges) állami föllépésre van szükség ezek helyesbítéséhez. Hogy ez többé-kevésbé megfelel Pigou álláspontjának, nyilvánvaló a második rész első fejezetéből.¹⁷ Kiindulásként Pigou utal a „klasszikus közgazdászok optimista követőire”¹⁸ és arra, hogy az előbbieket amellel érveltek: a termelési érték akkor maximálható, ha a kormányzat egyáltalán nem avatkozik be a gazdasági rendszer működésébe, a gazdasági ügyek elrendezettsége pedig „természetes” úton jött létre. Pigou ezt követően pedig úgy fogalmaz, hogy ha az önérdék előmozdítja a gazdasági jólétet, úgy ez annak köszönhető, hogy a gazdasági intézményeket ennek megfelelően alakították ki. (Pigou érvelésének ez a része — amelyet egy Cannan-idézet révén fejt ki — lényegileg helytállónak tűnik számomra.) Pigou az alábbi következtetésre jut: „Ám még a legfejlettebb államokban is találunk hiányosságokat és tökéletlenségeket. ... számos akadály lehet annak, hogy a közosság erőforrásai a leghatékonyabb módon kerüljenek elosztásra. Épp ezek tanulmányozása jelöli ki itt kérdésfölvetésünk körét ... célkitűzésünk lényegileg gyakorlati. Annak útjait-módjait szeretnénk érzékelhetőbben megvilágítani, ahogy a kormányzatoknak jelenleg vagy adott esetben végső soron lehetősége nyílik arra, hogy olyan bölcsen ellenőrizzék a gazdasági erők összjátékát, ami lehetőséget nyújt polgáraik gazdasági jólétének, s ezáltal egészében vett jólétének előmozdítására.”¹⁹ Mintha e

¹⁵ A. C. Pigou, *The Economics of Welfare* 183 (4. kiad. 1932). Minden hivatkozásomnál a negyedik kiadást veszem alapul; ugyanakkor a tanulmányomban vizsgált gondolatmenet és a példák lényegében változatlanok maradtak az 1920-as első kiadástól kezdve az 1932-es negyedik kiadásig. Az elemzés jelentős (de nem teljes) hányada korábban már megjelent a *Wealth and Welfare*-ben (1912).

¹⁶ *Id.* xii.

¹⁷ *Id.* 127–130.

¹⁸ A *Wealth and Welfare*-ben Pigou magának Adam Smithnek, nem pedig követőinek tulajdonít optimizmust. Itt a következőképp fogalmaz: Adam Smith igen optimisztikus elmélete szerint „a nemzeti jövedelem, a kereslet és kínálat adott feltételei mellett, 'természetes módon' maximum felé tendál” (104).

¹⁹ Pigou, *op. cit. supra* n. 35, 129. sk.

fejtegetésekben Pigou következő gondolatmenete munkálna: néhányan amellet érveltek, hogy nincs szükség állami beavatkozásra. A rendszer azonban végső soron az állam tevékenységének köszönhetően működik. Mindazonáltal vannak még hiányosságok. Az állam milyen további beavatkozása lehet kívánatos?

Ha helyesen foglaltuk össze Pigou gondolatvezetését, úgy álláspontjának helytelensége kimutatható mondjuk első példájának vizsgálatával, amelyet a magán- és társadalmi termék eltérése hoz. „Előfordulhat, hogy ... közvetlenül nem érintett emberekre hárulnak költségek, mondjuk úgy, hogy faállományukban kártérítés nélkül szenvednek veszteséget a mozdonyokból kikerülő és tüzet okozó szikrák miatt. Minden ilyen hatást — egyesek pozitív, mások negatív összetevőként jönnek tekintetbe — számba kell vennünk akkor, amikor azt a nettó társadalmi terméket számoljuk, amely tetszőleges módon vagy helyen felhasznált erőforrás tetszőleges nagyságának marginális növelésével jelentkezik.”²⁰ A Pigou által említett példa valós helyzetre utal. Nagy-Britanniában a vasútnak rendszerint nem kell kártérítést fizetnie azért, ha a mozdonyok miatt tűzkár keletkezik. Figyelembe véve azt is, amit Pigou a második rész kilencedik fejezetében mond, gazdaságpolitikai javaslatait úgy fogalmazhatjuk meg, hogy először is állami fellépésre van szükség a „természetes” helyzet helyesbítésére, s hogy másodszor a vasutat kártérítés fizetésére kell kötelezni az okozott tűzkárokért. Ha sikerült így Pigou álláspontját helyesen értelmezni, úgy amellet érvelnék, hogy első javaslata a tények félreértelmezésén alapul, a második pedig nem szükségképp kívánatos.

Vessünk egy pillantást a jogi szabályozásra. A „Tüzeléses gépektől származó szikrák” cím alatt *Halsbury Laws of England* című kézikönyve²¹ a következőket mondja: „Ha a vasút, fölérendelt kormányzati intézmény kifejezett rendelkezése nélkül, úgy határoz, hogy gőzmozdonyokat alkalmaz, úgy anyagi felelősséggel tartozik az okozott tűzkárokért, függetlenül attól, hogy történt-e mulasztás vagy sem. A vasúti vállalkozók rendszerint azonban törvénykezési utasításra alkalmaznak gőzmozdonyokat; így ha a mozdonyokat azoknak az előírásoknak megfelelően építették föl, amelyeket a tudomány ad meg a tüzek megelőzése végett, s ha alkalmazásukra mulasztások nélkül kerül sor, akkor a közjog szerint a vállalatok nem tartoznak felelősséggel szikra által okozott egyetlen tűzkárért sem. ... A vállalkozónak a gépezet tervezése és építése során élnie kell mindazokkal a tudomány nyújtotta lehetőségekkel, amelyek a károkozás megelőzését hivatottak szolgálni, föltéve hogy ezek alkalmazása a vállalat részéről indokoltan elvárható, megfelelően mérlegelve a károkozás valószínűségét és a védekezési mód költségességét és alkalmazhatóságát; ugyanakkor nem mulasztás a vállalkozó részéről, ha elhárítja olyan eszköz fölhasználását, amelynek hatékonyságát *bona fide* (jóhiszemű) kétféle érheti.”

Ehhez az általános szabályhoz tartozik egy törvényesen rögzített kivétel, amely az 1905-ös és 1923-ban módosított Vasúti Tűztörvényből származik. Ez a mezőgazdasági művelés alatt álló területekre és a gabonára vonatkozik. „Ilyen esetben az a tény, hogy a gőzmozdony használatára törvényes előírás alapján került sor, nem teszi semmissé a társaság anyagi fele-

²⁰ *Id.* 134.

²¹ Lásd 31 *Halsbury, Laws of England* 474. sk. (3. kiad. 1960); a jogi álláspont ismertetését, valamint az összes idézetet a „Vasutak és csatornák” című részből vettük.

lősségét az okozott kárért. Ez a rendelkezés azonban csak akkor alkalmazható, ha a kártérítési igény nem haladja meg a 200 fontot (az 1905-ös törvényben 100 fontos összeg szerepel), és ha a vasúti társaság a kár jelentkezését követő hét napon belül írásos följegyzést kap a kár tényéről és a kártérítési igény érvényesítési szándékáról, továbbá ha a kár részletes írásos följegyzése a 200 fontot meg nem haladó juttatási igény indoklásával a társasághoz huszonegy napon belül megérkezik.” A mezőgazdasági terület értelmezése nem foglalja magában a mozsaras területet vagy az épületeket, a gabona fogalma pedig nem tartalmazza a már vágott vagy boglyákba rakott gabonát. Közlebről nem követtem végig azt, hogy a törvénykezési kivétel miként is született meg a Parlamentben, az 1922-es és 1923-as alsóházbeli vitákból ítélve azonban ez a kivétel alighanem a kisvállalkozók megsegítését szolgálta.²²

Térjünk vissza *Pigou* példájához, ahol a vasúti gőzmozdonyok szikrái keltette erdőtüzek szerepeltek. Ez az eset alighanem annak felmutatását célozza, hogy „miként lehetséges állami cselekvés révén javítani a 'természetes' tendenciákon”. Ha *Pigou* példáját az 1905-öt megelőző helyzetre utaló esetként vesszük, vagy önkényes példának értjük (ez utóbbi esetben éppúgy beszélhetett volna a „sínpályát övező épületekről”, mint a „sínpályát övező erdőkről”), úgy világos, hogy azért nem került sor kártérítés fizetésére, mert a vasúti vállalatnak rendeleti úton írták elő a gőzmozdonyok alkalmazását (amely így immár nem viselt anyagi felelősséget a szikrák okozta tűzkárokért). Ez a törvénykezési helyzet 1860-ban jött létre, mégpedig meglepő módon egy olyan eset kapcsán, melyben a vasutat övező erdők szenvedtek a gőzmozdonyokból kikerülő szikrák miatt tűzkárokat.²³ A törvény e vonatkozásban (leszámítva az említett egyetlen kivételt) nem változott meg a vasúti törvényhozás egész évszázada során, beleértve az államosítást is. Ha *Pigou* példáját a „faállomány kártérítés nélküli veszteségeiről mozdonyokból kikerülő és tüzet okozó szikrák miatt” szó szerint vesszük, s ha föltételezzük, hogy az 1905-öt követő időszakra vonatkozik, úgy világos, hogy a kártérítés elmaradását a következő körülmények valamelyike magyarázza: a kár meghaladta a 100 fontnyi (az *Economics of Welfare* első kiadásában) vagy a 200 fontnyi (a mű későbbi kiadásában) összeget, avagy az erdő birtokosa nem értesítette írásban a kárról és kártérítési igényéről a vasúti társaságot hét napon belül, avagy elmulasztotta időben írásban elküldeni a kár részleteit és a kártérítési igény összegszerű kifejtését. A valós világban *Pigou* példája csak kifejezett törvénykezési határozat fényében valósulhatna meg. Persze nem könnyű elképzelni egy vasút kiépítését a természet adta állapotban. Ehhez a legközelebb föltehetően talán egy olyan vasúti társaság áll, amely nem „kifejezett rendeleti utasításra” alkalmaz gőzmozdonyokat. Bár ebben az esetben a vasúti társaság mégiscsak köteles volna kártérítést fizetni a leégett faállomány tulajdonosainak. Vagyis sor kerülne kártérítés fizetésére kormányzati fellépés nélkül is. Kizárólag akkor nem fizetnének kártérítést, ha fellépne a kormányzat. Meglehetősen furcsa dolog, hogy *Pigou*, aki egyértelműen kíváncsi volt a kártérítés megfizetésére, ezt a konkrét példát választotta annak bemutatásához, hogy „a kormányzati fellépés miként javíthat a 'természetes' tendenciákon”.

Pigou mintha helytelenül értelmezte volna a helyzet tényeit. Az is valószínűnek tűnik azonban, hogy gazdasági elemzésében követett el hibát. Nem szükségképp kíváncsi ugyanis, hogy a vasútnak kártérítést kelljen fizetnie azok számára, akik tűzkárt szenvednek a gőzmozdonyok szikrái miatt. E helyütt nem kell külön kifejtennem azt, hogy ha a vasút tárgyalásokba bocsátkozhatna mindenkivel, akinek a pálya mentén ingatlanja van, s ha az ilyen tárgyalások nem járnának költségekkel, akkor nem számítana, hogy a vasút vajon felelősséggel tartozik-e vagy sem az okozott tűzkárokért. E problémával hosszasan foglalkoztam már tanulmányom korábbi szakaszaiban. A kérdés itt inkább az, hogy érdemes-e felelőssé tenni a vasutat akkor, ha az ilyen tárgyalások vitele túlságosan költségesnek bizonyul. *Pigou* egy-

²² Lásd 152 H. C. Deb. 2622—63 (1922); 161 H. C. Deb. 2935—55 (1923).

²³ *Vaughan* kontra *Taff Railway Co.*, 3 H és N. 743 (Ex. 1858) és 5. H és N. 679 (Ex. 1860).

értelműen azon a véleményen volt, hogy tanácsos a vasutat kártérítés fizetésére kötelezni, s könnyen belátható, hogy milyen érvelés nyomán jutott erre a következtetésre. Tételezzük fel, hogy egy vasúti társaság a következő eshetőségeket latolgatja: beállítson-e egy további vonat-szerelvényt, vagy fokozza egy már forgalomban lévő vonat sebességét, avagy a szikrák terjedését korlátozó eszközöket szereltesse fel gőzmozdonyain. Ha a vasúti társaság nem visel anyagi felelősséget a tűzkárokért, akkor e döntések meghozatala során nem kellene költségként számolnia az újabb szerelvény beállításának, a sebesség növelésének vagy a szikrafogó eszközök elhagyásának a károkozást növelő hatásaival. Ebből fakad a magán- és a társadalmi nettó termék eltérése. Mindez a vasút részéről olyan döntések meghozatalát eredményezi, amely csökkenti a teljes termelési értéket, s nem így járna el a vállalat, ha anyagi felelősséggel tartozna az okozott kárért. Mindez szemléltethető egy számszerű példa révén.

Tekintsünk egy olyan vasúti vállalatot, amely nem visel anyagi felelősséget a gőzmozdonyaiból kikerült szikrák okozta tűzkárokért, s egy bizonyos útvonalon naponta két szerelvényt közlekedtet. Tegyük fel, hogy napi egy szerelvény közlekedtetésének köszönhetően a vállalat évi 150 dollár, napi két szerelvény közlekedtetésének köszönhetően pedig évi 250 dollár értékű szolgáltatást végez. Tételezzük fel továbbá, hogy napi egy szerelvény közlekedtetése évi 50 dollár, napi két szerelvényé pedig évi 100 dollár összeget igényel. Tökéletes versenyt föltételezve ez a költség egyenlő a termelési érték csökkenésével azért, mert a vasúti vállalat további termelési tényezőket alkalmaz. A vállalat számára természetesen jövedelmező napi két szerelvény közlekedtetése. Tegyük azonban fel továbbá, hogy napi egy szerelvény (évi átlagban számolva) 60 dollár értékű gabonavesztést okoz, napi két szerelvény közlekedése pedig 120 dollár értékű gabona leégését idézné elő. Ilyen körülmények között egy szerelvény közlekedése növelné, két szerelvényé azonban csökkentené a teljes termelési értéket. A vállalat a második szerelvény bevonásával a közlekedésbe évi 100 dollár értékű pótlólagos szolgáltatást tud teljesíteni. Ám a termelési érték csökkenése más faktorok miatt évi 110 dollár volna; 50 dollár kiadást jelentene a pótlólagos termelési tényezők működtetése, a gabonában keletkezett tűz okozta kár pedig 60 dollár összegre rúgna. Minthogy jobb volna, ha nem közlekedne a második szerelvény, s mivel erre nem is kerülne sor, ha a vasúti vállalat anyagi felelősséget viselne a gabonában keletkezett tűzkárokért, így kényszerítő erejűnek tűnik az a következtetés, hogy a vasutat anyagilag felelőssé kell tenni a tűz okozta veszteségekért. Kétségek kívül ilyen jellegű okfejtés szolgál a Pigou által kifejtett álláspont alapjául.

Az a következtetés, hogy jobb volna, ha a második szerelvény nem is közlekedne, valóban helyes. Az a következtetés viszont, hogy tanácsos a vasúti vállalatot felelőssé tenni a tűzkárokért, helytelen. Változtassuk meg föltevésünket az anyagi felelősség szabályával kapcsolatban. De tételezzük fel még egy pillanatra, hogy a vasutat felelősség terheli a gőzmozdonyok szikrái nyomán keletkezett tűzkárok miatt. A sínpálya mellett gazdálkodó gabonatermelő így olyan helyzetben van, hogy ha gabonájában a vasút miatt tűzkárt szenved, megkapja az elégett termés piaci értékét. Ily módon közömbössé válik számára, hogy gabonatermését éri-e tűzkár vagy sem. A helyzet azonban igencsak megváltozik, ha a vasúti társaság *nem* visel ilyen anyagi felelősséget. A vasúti közlekedés miatt keletkező tűzkárok a gabonában így módon csökkentenék a gazdálkodó jövedelmét. Ezért minden olyan földet parlagon hagyná, ahol a valószínű veszteség nagyobb, mint a föld nettó hozadéka (a III. szakaszban részletezett okok következtében). Ha tehát attól a szabályozástól, amelyben a vasúti társaság nem visel anyagi felelősséget, olyan rendszerre térünk át, ahol felelős a tűzkárokért, úgy a gabonatermelők a vasúti pálya mentén elterülő földek mind nagyobb hányadát fogják nagy valószínűséggel művelésbe vonni. S ennek nyomán persze a vasúti közlekedés előidézte tüzesetek nyomán növekedni fog a gabonavesztés nagysága is.

Térjünk vissza számszerű példánkhoz. Tegyük fel, hogy a felelősségi szabályozás megváltoztatásával a vasút előidézte tüzesetek miatt a gabonavesztés mennyisége megkétszereződik. Napi egy szerelvény esetén évi 120 dollár, napi két szerelvény esetén pedig évi 240 dollár ér-

tékú gabonakár keletkezne. A korábbiakban láttuk, a második szerelvény közlekedtetése nem bizonyulna jövedelmezőnek, ha a társaságnak évi 60 dollár összeget kellene fizetnie a tűzkárokért. Az évi 120 dollár kártérítési összeg következtében pedig a második szerelvény közlekedtetésével keletkező veszteség évi 60 dollár összeggel megnövekedne. De tekintsük most már az első szerelvényt. Az ezáltal teljesített közlekedési szolgáltatás éves értéke 150 dollár. Az üzemeltetés költségei 50 dollárnyi összeget tesznek ki. A kártérítésként fizetendő kiadások értéke 120 dollár. Mindebből az következne, hogy egyetlen egy szerelvény közlekedtetése sem bizonyulna jövedelmezőnek. A példánkban említett számszerű adatokkal a következő eredményre jutunk: ha a vasút nem visel anyagi felelősséget a tűzkárokért, úgy napi két szerelvényt közlekedtetne; ha viszont anyagi felelősség terheli, úgy egyáltalán nem tudná működését fenntartani. Azt jelentené mindez, hogy jobb, ha nincs vasúti közlekedés? E kérdésre annak mérlegelésével válaszolhatunk, hogy mi történne a teljes termelési értékkel akkor, ha a vasút mentesülne a tűzkárokért viselt anyagi felelősségtől és képes volna (napi két szerelvény közlekedtetésével) fenntartani magát.

A vasút működésével évi 250 dollár értékű közlekedési szolgáltatás teljesítésére kerülhetne sor. Egyidejűleg olyan termelési tényezők alkalmazásával járna ez, hogy a termelési érték így 100 dollárra csökkenne. Továbbá a tűzkárok 120 dollár értékű gabonaveszteséget jelentenek. A vasúti közlekedés miatt tehát egyes földdarabok megműveletlenül maradnának. Mivel tudjuk azt, hogy a vasút mentén fekvő területek művelésének nyomán a tűzkárokból elemészett gabona értéke 120 dollár lett volna, s mivel valószínűtlennek tűnik, hogy e terület egész gabonatermése így megsemmisülne, ezért jó okkal tételezhetjük fel, hogy az e földeken megtermő gabona összértéke nagyobb az említett értéknél. Tételezzük föl, hogy ez 160 dollár lenne. E földeken a művelés feladása azonban másutt alkalmazható termelési tényezőket szabadítana fel. Ezzel kapcsolatban mindössze annyit tudhatunk, hogy a termelési érték ennek köszönhető növekedése másutt alatta marad a 160 dolláros értéknek. Legyen ez mondjuk 150 dollár. A vasúti közlekedésnek köszönhetően keletkező haszon így a következő értékek összegezéséből adódna: 250 dollár (a közlekedési szolgáltatások értéke), mínusz 100 dollár (a termelési tényezők költsége), mínusz 120 dollár (a tűzesetek miatt keletkező gabonakár), mínusz 160 dollár (a gabonatermés értékének csökkenése a sínpálya menti művelés feladása miatt), plusz 150 dollár (a felszabadult termelési tényezők felhasználásának köszönhetően másutt nyert termelési érték). Egészében véve a vasúti közlekedés a teljes termelési értéket 20 dollár összeggel fogja növelni. Ezekre az összefüggésekre tekintettel egyértelmű: jobb, ha a vasút nem tartozik anyagi felelősséggel a tűzkárokért, hiszen így jövedelmezően képes működését fenntartani. A számszerű értékek megváltoztatásával persze olyan eseteket is szemléltethetnénk, amelyekben tanácsosnak tekinthető, hogy a vasúti társaság viseljen anyagi felelősséget a tűzesetek nyomán keletkező gabonakárokért. Most azonban csak azt kellett bebizonyítani, hogy gazdasági szempontból nem föltétlenül elvetendő egy olyan helyzet, amelyben „a gőzmozdonyokból kikerülő és tüzet okozó szikrák miatt a sínpálya mentén fekvő erdőkben kártérítés nélküli veszteség keletkezik”. Hogy egy ilyen helyzet kívánatos-e vagy sem, az a konkrét körülményektől függ.

Vajon minek tudható be, hogy a Pigou által adott elemzés helytelenül válaszol a kérdésre? Arról van szó, hogy Pigou nem vette észre: egy ettől teljes mértékben eltérő kérdéssel foglalkozik. Elemzése önmagában véve helytálló. Minden alap nélkül vonja le azonban konkrét következtetést. A lényegi kérdés ugyanis nem az, hogy vajon további szerelvény beállítása, egy már közlekedő szerelvény sebességének növelése vagy a tűzokozó szikrák terjedését akadályozó eszközök felszerelése mellett döntsenek-e; a tényleges kérdés az, hogy vajon tanácsos-e vagy sem olyan

szabályozási rendszer kialakítása, amelyben a vasúti vállalat kártérítéssel tartozik a vonatközlekedés miatt keletkező tűzkárokért. Ha közgazdász hasonlít össze egymással alternatív társadalmi berendezkedéseket, úgy a követendő eljárás csak az lehet, ha az eltérő szabályozási megoldásmódok mellett nyerhető teljes társadalmi termékeket méri össze. Sem egyik, sem másik esetben nincs szó a magán- és a társadalmi termék egybevetéséről. Egyszerű példával szemléltethetjük ezt a megállapítást. Képzeljünk el egy olyan várost, ahol működnek közlekedési lámpák. Gépkocsi érkezik a kereszteződéshez, s a piros jelzés láttán megáll. Más irányokból egyetlen jármű sem közeledik. Ha a gépkocsivezető figyelmen kívül hagyná a tilos jelzést, nem történne baleset és a teljes termék is megnövekedne, hiszen a gépkocsi előbb érkezhette el céljához. Miért nem hagyja mégsem figyelmen kívül a közlekedési lámpa jelzését? Azért, mert a szabálytalanság miatt büntetést kellene fizetnie. A tilos jelzés ellenére történő áthaladásnak a társadalom számára nagyobb a hozadéka, mint a magánszemély számára. Mindebből vajon arra a következtetésre kellene jutnunk, hogy az összesített kibocsátás, illetve hozadék növekedne, ha nem kellene bírságot fizetni a közlekedési szabálysértésekért? A Pigou-féle elemzés azt mutatja, hogy el lehet képzelni jobb világokat a tényleges életkeretünként szolgáló világhoz képest. A probléma azonban olyan gyakorlati megoldások kidolgozása, amely nélkül helyesbíti a rendszer valamely részének hiányosságait, hogy komolyabb károkat okozna további részeiben.

Meglehetősen részletességgel vizsgáltam meg itt a magán- és a társadalmi termék eltéréseinek egy példáját, s nem szándékozom a továbbiakban is foglalkozni Pigou elemzési rendszerével. Pigou gondolatmenetét azonban mégsem érdektelen továbbkövetnünk: a tanulmányunkban tárgyalt probléma lényegi tárgyalását Pigou könyve második részének kilencedik fejezete tartalmazza, ahol az eltérések további osztályával foglalkozik. Idéztük már e szakasz elején azt, hogy maga Pigou miként jellemzi az eltérések e második osztályát. Megkülönbözteti egymástól azokat az eseteket, amikor valamely személy díjazás nélkül szolgáltatást nyújt, illetve amikor valaki veszteséget okoz másoknak és nem fizet kártérítést. Mi elsősorban természetesen ezzel az utóbbi esettel foglalkoztunk. Ennélfogva igencsak megdöbbentő, mint ahogy erre *Francesco Forte* professzor is felhívta a figyelmet, hogy Pigou a füstöt kibocsátó kéményt — vagy a második probléma „készletezési esetét”²⁴ és „iskolai osztály”²⁵ példáját — az első probléma (a fizetség nélkül nyújtott szolgáltatások) példaként alkalmazza, és sohasem említi, legalábbis explicit módon nem a második problémával összefüggésben.²⁶ Pigou azt mondja, hogy azok a gyártó-lajdonosok, akik füstszűrő berendezésekkel védekeznek a füstkibocsátás ellen, nem kapnak semmiféle fizetséget e szolgáltatásaikért. Mindebből Pigou további fejtegetéseinek fényében az következik, hogy a füstölő kéménnyel rendelkező gyár tu-

²⁴ Sir Dennis Robertson, I. *Lectures on Economic Principles* 162 (1957).

²⁵ E. J. Mishan, „The Meaning of Efficiency in Economics” 189, *The Bankers' Magazine* 482 (1960 júniusa).

²⁶ Pigou, *op. cit. supra* n. 35, 184.

lajdonosának anyagi támogatást kell adni ahhoz, hogy rá lehessen venni füstelnyelő eszközök felszerelésére. A legtöbb modern közgazdász ezzel szemben azt javasolná, hogy adóztassák meg a füst kibocsátó gyár tulajdonosát. Sajnálatos dolog, hogy a közgazdászok (Forte professzort leszámítva) nem figyeltek fel Pigou elemzésének erre a vonására, hiszen az a felismerés, hogy a problémát elvben mindkét módon meg lehet oldani, talán elvezethetett volna ahhoz, hogy explicit módon is felismerjék a mögötte rejlő kölcsönhatásokat.

A második eset tárgyalása során (amikor a veszteséget szenvedők nem kapnak kártérítést) Pigou ilyen eseteket említ: „ha egy város lakókörzetében fekvő telek tulajdonosa gyárat építtet ott, s így rontja a szomszédos területek lakhatási minőségét; vagy ha, csekélyebb mértékben, telkének felhasználásával tönkretesz egy szemközti ház látási és fényviszonyait; vagy erőforrásait arra használja fel, hogy a város zsúfolt központjában olyan épületeket emeljen, amelyek a szomszédos körzetek légtérét és mozgáskörét szűkítik, károsítva az ott élő családok egészségét és hatékonyságát.”²⁷ Pigounak persze tökéletesen igaza van, amikor az ilyen jellegű tevékenységeket „ellenszolgáltatás nélküli veszteség” előidézőeként jellemzi. Helytelen útra lép azonban akkor, amikor egyúttal „antiszociálisnak” is mondja őket.²⁸ Előfordulhat, hogy antiszociálisak, és az is, hogy nem azok. Arra van szükség, hogy a veszteséget az ily módon elérhető nyereség fényében súlyozzuk. Semmi sem lehetne nagyobb mértékben „antiszociális” annál az alapállásnál, ha a körülményekre tekintet nélkül mindenfajta olyan cselekedetet is ellenzünk, amelynek káros hatásai is vannak.

*

Valóban, az itt vizsgált probléma *Pigou* által adott tárgyalása igen csálóka, s nézetek elemzése során csaknem leküzdhetetlen értelmezési nehézségekkel szembesülünk. Következésképp semmiféle bizonyosságot sem szereztünk afelől, hogy vajon sikerült-e megértenünk azt, amire *Pigou* ténylegesen gondolt. Mindazonáltal nem könnyű ellenállni a következtetés levonásának, legyen ez bármennyire rendhagyó is egy ilyen rangú közgazdász esetében: ez a homályosság lényegében arra vezethető vissza, hogy maga *Pigou* nem gondolta végig álláspontját.

IX. A PIGOU SZELLEMÉT ŐRZŐ HAGYOMÁNY

Furcsa dolog, hogy egy olyan helytelen tanítás, mint a *Pigou* által kifejtett elmélet, oly nagy hatásúnak bizonyulhatott, bár sikerét részben talán épp a kifejtés homályosságának köszönheti. Mivel nem nyert világos megfogalmazást, ezért sohasem

²⁷ *Id.* 185. sk.

²⁸ *Id.* 186 n. 1. *Pigou* további, a konkretizálást hasonlóan nélkülöző megállapításaihoz lásd előadását: „Some Aspects of the Housing Problem”, in: B. S. Rowntree and A. C. *Pigou*, „Lectures on Housing”, 18 *Manchester Univ. Lectures* (1914).

bizonyult egyértelműen helytelennek. Furcsa módon az alapforrás e homályossága nem vette elejét annak, hogy viszonylag jól meghatározott verbális hagyomány keletkezzék. Meglehetősen világos — ezt itt pigou-i hagyománynak nevezem —, hogy hitük szerint a közgazdászok mit tanulnak Pigou-tól és adnak tovább diákjaiknak. A pigou-i hagyomány inadekvátságát kívánom itt bizonyítani annak bemutatásával, hogy elemzése és az ebből fakadó gazdaságpolitikai következtetések egyaránt helytelenek.

Nem kívánom álláspontom igazolásaként megvizsgálni a szakirodalomban uralkodó felfogást bőszéges hivatkozásanyag mozgósításával. Részben azért mondom le erről, mert a szakirodalomban rendszerint igen töredékesen tárgyalják a kérdést, gyakran alig adnak többet egy Pigou-t illető rövid utalásnál és ehhez kapcsolódó némi magyarázó megjegyzéseknél, úgy hogy a részletes vizsgálódás itt aligha volna célravezető. A hivatkozásanyag hiányát főleg azonban az magyarázza, hogy ez a tanítás Pigou-tól eredeztethető ugyan, mégis jelentős mértékig szóbeli hagyomány terméke. Azok a közgazdászok, akikkel véleményt cseréltem a problémáról, olyan egységes felfogásról tettek tanúságot, amely kifejezetten figyelemre méltó annak fényében, hogy a szakirodalom milyen szűkszavúan szokta letudni ezt a témát. Kétségkívül van néhány közgazdász, aki nem osztja ezt a megszokott álláspontot, ők azonban alighanem a szakma csekély kisebbségét képviselik.

Közelítsünk a tárgyalt problémához egy fizikai termelési érték vizsgálata révén. A magántermék valamely konkrét üzleti tevékenységnek köszönhetően nyert pótlólagos termék értéke. A társadalmi termék értékét úgy kapjuk meg, ha a magántermékből elhagyjuk a termelési érték másutt jelentkező csökkenését, amelyért a vállalat nem fizet kompenzációt. Így ha valamely vállalat egy termék 105 dollár értékű mennyiségének előállításához egy termelési tényezőtől (és kizárólag ebből) 10 egységet használ fel; ha továbbá e termelési tényező tulajdonosa nem kap ellenszolgáltatást e faktorok alkalmazásáért, s felhasználásuknak nem tudja elejét venni; s ha végezetül e 10 egységnyi tényező legjobb alternatív felhasználási módja révén 100 dollár értékű termék állítható elő — akkor a társadalmi termék 105 dollár mínusz 100 dollár. Ha a vállalat fizet a termelési tényező egy egységéért és ennek értéke egyenlő határtermékének értékével, úgy a társadalmi termék 15 dollárra emelkedik. Ha két egységért fizet, akkor a társadalmi termék 25 dollárnyi összegre emelkedik, és így tovább egészen addig, amíg a termelési faktor valamennyi egységéért fizetve ez az összeg eléri a 105 dolláros értéket. Nem különösebben nehéz belátnunk, hogy a közgazdászok miért is fogadták el olyan készségesen ezt az igencsak furcsa eljárást. Ez az elemzés az egyéni üzleti döntésre összpontosít és ezért bizonyos erőforrások használata nem jelenik meg a költségekben, épp ezzel az értékkel csökkentve a bevételek nagyságát. Ez természetesen azonban egyúttal azt is jelenti, hogy a társadalmi termék értéke semmiféle társadalmi relevanciával sem rendelkezik. Számomra megfelelőbb eljárásnak tűnik az, ha a haszonlehetőség-költség (opportunity cost) fogalmát alkalmazzuk és ha e problémákat oly módon közelítjük meg, hogy a termelési tényezők alternatív felhasználási módjai által nyerhető ter-

mékek értékét hasonlítjuk össze. Az árrendszer fő előnye az, hogy a termelési tényezőket olyan felhasználói környezetbe csoportosítja, ahol a nyerhető termelési érték a legnagyobb, s ezt az alternatív rendszerekhez képest kisebb költséggel teszi lehetővé (most figyelmen kívül hagyom azt, hogy az árképződés rendszere a jövedelem újraelosztásának problémáját is megkönnyíti). Ám ha valamilyen Isten vezérelte természeti harmónia okán a termelési tényezők anélkül áramolnának olyan helyekre, ahol a termelési érték a legmagasabb volna, hogy az árrendszer azt befolyásolná, s ha következképp nem fizetnének kompenzációt — mindez számomra sokkal inkább meglepetésként, semmint a döbbenet erejével hatna.

A társadalmi termék meghatározása furcsa, ez azonban nem jelenti azt, hogy a gazdaságpolitika számára e fogalom segítségével nyert következtetések szükségképp helytelenek volnának. Ugyanakkor mégiscsak veszélyforrásokkal terhes egy olyan megközelítésmód, amely a figyelmet lényegi összefüggésekről tereli el, s kevés kételyünk lehet azzal kapcsolatban, hogy ez az alapállás is felelős a jelenlegi elmélet néhány hibájáért. Az az elképzelés, mely szerint a káros hatásokat előidéző vállalatot a veszteséget szenvedők számára fizetendő kártérítésre kell kényszeríteni (ezzel a felfogással kimerítően foglalkoztunk a VIII. fejezetben Pigou ama példája kapcsán, amelyben a vasút által előidézett tűzkárokról volt szó), kétségkívül annak következménye, hogy nem hasonlították össze az egyes alternatív társadalmi megoldásokkal nyerhető összetett kibocsátás nagyságát.

Ugyanez a hiba érhető tetten azokban a javaslatokban is, amelyek a káros hatások problémáját adók vagy juttatások révén tartják megoldhatónak. Pigou erőteljes hangsúllyal érinti ezt a megoldást, bár, mint ahogy ezt nála megszokhattuk, nem megy részletekbe és visszafogott az érvek kifejtésének terén.²⁹ A modern közgazdászok hajlanak arra, hogy kizárólag és igen pontos formában az adózás terminusaiban gondolkodjanak. Az adó értéke a károkozás nagyságával kell megegyezzen, s ezért a káros hatás változásának megfelelően kell változnia. Mivel arról nincs szó, hogy a befolyó adókat a károsultaknak kellene továbbutalni, ez a megoldás nem azonos azzal a javaslattal, amely a vállalatot a veszteséget szenvedőknek folyósítandó kártérítésre kötelezné, bár a közgazdászok általában mintha elsiklanának a különbség fölött és hajlanának arra, hogy a két megoldást azonosnak tekintsék.

Tételezzük fel, hogy egy füstöt kibocsátó gyár olyan városnegyedben kezd működni, ahol korábban nem volt füstszennyezés, s a kár éves értékét 100 dollárra becsülik. Tegyük fel azt is, hogy az adóztatási megoldást alkalmazzák, s a gyár tulajdonosának mindaddig évente 100 dollárnyi összeget kell fizetnie, amíg a gyár ily módon szennyezi a környezetet. Tételezzük fel továbbá, hogy kapható egy évente 90 dollár kiadást igénylő füstelnyelő berendezés. Ilyen kondíciók mellett a szűrőberendezést valóban fölszerelnék. Így 90 dollár kiadás révén elkerülhető a 100 dollár nagyságú kár, s a gyártulajdonos évente 10 dollár összeget megtakaríthatna. Előfordulhat ugyanakkor, hogy az így létrejövő helyzet nem optimális. Tegyük fel,

²⁹ *Id.* 192. skk., 381, valamint *Public Finance* 94—100 (3. kiad. 1947).

hogy a kárt szenvedők szabadulhatnának veszteségeiktől, ha más területre költöznének, vagy ha egyéb óvintézkedésekre kerítenének sort, amelyek évi 40 dollár jövedelemkieséssel járnának. Ez esetben a termelési érték 50 dollárnyi összeggel növekedhetne akkor is, ha a gyár továbbra is kibocsátja a füstöt, mivel a környék lakói elköltöztek vagy valamilyen védekezési megoldással alkalmazkodtak a helyzethez. Ha a gyártulajdonost arra kötelezik, hogy az okozott kárral azonos értékű adót fizessen, úgy világos dolog, hogy tanácsos kettős adórendszer bevezetése, s ezáltal az, hogy a környék lakóinak a gyártulajdonosra (vagy az itt előállított termékek fogyasztóira) háruló pótlólagos költségekkel azonos összeget kelljen fizetniük a károkozás elhárítása érdekében. Ez esetben az emberek nem maradnának a környéken, vagy más módon próbálnák megelőzni a kárt, ha ez utóbbi megoldásnak a költségei alatta maradnának annak a kiadásnak, amely a termelő oldalon jelentkezne, ha csökkenteni kívánná a káros hatást (a termelő célja persze nem annyira a káros hatás megelőzése, mint inkább az, hogy csökkentse adófizetési kiadásait). Egy olyan adórendszer, amelyben kizárólag a káros hatást előidéző termelő fizet adót, a káros hatás megelőzése érdekében túlságosan magas költségeket idézne elő. Erre persze nem kerülne sor abban az esetben, ha az adót nem az előidézett káros hatásra alapoznák, hanem a füstkibocsátásból adódó (legszélesebb értelemben vett) termelési érték csökkenésére. Ehhez azonban az egyéni preferenciákat nagyon részletesen kellene ismerni, s nemigen tudom elképzelni, hogy miként lehetne összegyűjteni azokat az adatokat, amelyek egy ilyen adórendszerhez szükségesek. Azok a javaslatok, hogy a füstszennyezés és más hasonló problémák adózás révén oldandók meg, valóban hemzsegnek a nehézségektől: számítási problémák, az átlagos és a marginális kár eltérésének kérdései, a különböző ingatlanokon jelentkező károk összefüggései és így tovább.

Nincs azonban szükség arra, hogy vizsgáljuk itt ezeket a problémákat. Célkitűzésem szempontjából elegendő annak felmutatása, hogy — mégha az adó összegének nagysága pontosan igazodik is a környező ingatlanokon minden további füstgomoly nyomán keletkező kár mértékéhez — az adó nem szükségképp eredményez optimális föltételeket. Ha növekszik a környezetet károsító üzem mellett élő vagy dolgozó emberek száma, úgy ezzel együtt növekedik a füstkibocsátás által előidézett kár is. A kirótt adó nagysága ezért növekedne a környéken élő és dolgozó népesség számának növekedésével. Ez a gyár által alkalmazott termelési tényezők értékének csökkenéséhez vezetne: vagy annak következtében, hogy azokat a termelési tényezőket, amelyek az adó nyomán keletkező termelés-csökkenés révén fel szabadulnak, másutt kevésbé hatékony módon használnák fel, vagy mert a termelési tényezők egy hányada a füstkibocsátás csökkentését szolgáló eszközök gyártásához csoportosulna át. Azok az emberek azonban, akik úgy döntenek, hogy a gyár közelében telepednek le, nem lesznek tekintettel arra, hogy jelenlétük miatt így csökkenni fog a termelési érték. Ha nincsenek tekintettel azokra a költségekre, amelyek miattuk másoknál jelentkeznek, úgy ez annak a gyártulajdonosnak a tevékenységéhez hasonlítható, aki nem veszi figyelembe, hogy az üzeme által kibocsá-

tott füst károkat okoz másoknak. Az adó nélkül túlságosan nagy lehet a füst és túl kevés lehet az ember a gyár környezetében; az adóval viszont túlságosan kicsi lehet a füstkibocsátás és túl sok ember élhet és dolgozhat a gyár tájékán. Semmi okunk sincs eleve föltételezni azt, hogy akár az egyik, akár a másik kimenetelt szükségképp jobbnak kellene tekintenünk.

Aligha kell hosszabban foglalkoznom annak a javaslatnak a hasonló jellegű hibájával, hogy a füstkibocsátó gyárakat övezetesítő szabályozás révén ki kellene tiltani azokról a területekről, ahol a füst káros hatásokat eredményez. Ha a gyár helyzetének változásával csökkenne a termelés, úgy ezt nyilvánvalóan figyelembe kell venni azzal a kárral szemben, amely a gyár adott helyzete miatt jelentkezik. Az ilyen szabályozás nem arra hivatott, hogy teljes mértékben felszámolja a légszennyezést, hanem inkább hogy a füstkibocsátás optimális mértékét biztosítsa, amelynél a termelési érték is a maximumát éri el.

X. SZEMLELETVÁLTOZÁS

Hitem szerint a közgazdászok kudarca a káros hatások kezelésében nem egyszerűen néhány elemzési csúsztatásra vezetendő vissza. Abból adódik ez, hogy a jóléti gazdaságtan problémáinak jelenlegi megközelítésmódjai alapvető hiányosságokban szenvednek. A szemlélet megváltoztatására van szükség.

Az elemzést a magán- és a társadalmi termék eltéréseinek fogalomrendszerében folytatva a figyelem a rendszer sajátos hiányosságaira irányul, s ennek nyomán az az elképzelés keletkezik, hogy bármely olyan intézkedés tanácsosnak tekinthető, amely ezeknek a hiányosságoknak a kiküszöbölését segíti. A figyelem látóteréből így kikerülnek a rendszernek azok a további változásai, amelyek feltétlenül együttjárnak a helyesbítő intézkedéssel, s az így végzett módosítás valójában még az eredeti hiányosságnál is több kárt okozhat. Ennek számos példáját láthattuk tanulmányunk korábbi szakaszaiban. Nem szükségképp kell azonban épp így eljárunk a probléma kezelésekor. A vállalati problémákat vizsgáló közgazdászok az elemzésre rendszerint a haszonlehetőség-költség (opportunity cost) szempontjai felől kerítenek sort, s a termelési tényezők bizonyos kombinációjánál nyerhető jövedelmet vetik egybe az alternatív megoldások eredményeivel. Célszerűnek tűnik, hogy hasonló megközelítésmódot alkalmazzunk a gazdaságpolitika kérdéseinek elemzésénél is, s hogy így az alternatív társadalmi megoldásokból nyerhető teljes kibocsátási értékeket hasonlítsuk össze. Ebben a tanulmányunkban elemzésünk — amint ez a közgazdaságtan adott területén szokásos — a kibocsátási értékek egybevetésére korlátozódott, és ezek nagyságát piaci értékítéletek következményeinek tekintette. Ugyanakkor persze tanácsos volna az, hogy a gazdasági problémák megoldását szolgáló különböző társadalmi megoldásokat ehhez képest szélesebb összefüggésekben is elemezzük, s hogy e megoldások összehatását figyelembe vegyük az élet valamennyi területén. Amiként *Frank H. Knight* oly gyakran hangsúlyozta, arra van szükség, hogy a jóléti közgazdaságtan problémái végső soron az esztétika és az erkölcs tanulmányozásába kerüljenek át és ott fel is oldódnak.

A tanulmányunkban tárgyalt problémák szokásos elemzésének egy további vonása az, hogy a vizsgálódás egy laissez-faire állapotot hasonlít össze valamilyen eszményi világgal. Ez a fajta szemlélet szükségképp vezet a gondolkodásmód „lazaságához”, hiszen az így összehasonlítható alternatívák természete sohasem világos. A laissez-faire állapotban vajon működik-e pénzügyi, jogi és politikai rendszer, s ha igen, vajon milyen jellegű? Az ilyen kérdésekre adandó válaszokat misztikus homály fedi, s mindenkinek szabadságában áll ízlésének megfelelő következtetéseket levonnia. S valójában igen kevés okfejtésre van szükség annak felmutatásához, hogy valamilyen eszményi világ jobb a laissez-faire állapotához képest, föltéve persze, hogy nem eleve a kettő azonosságából indulnak ki. Ez az egész probléma jórészt azonban érdektelen a gazdaságpolitikai kérdésekkel kapcsolatban, hiszen bármit tekintünk is eszményi világnak, világos dolog, hogy még nem sikerült fölfedeznünk, miként is juthatnánk el oda a való világból. Szerencsésebb megközelítésmódot választanánk, ha elemzésünkben a ténylegesen létező állapotokhoz közelítő helyzetből indulnánk ki, ha a javasolt gazdaságpolitikai változtatások hatásait vizsgálnánk, s ha annak eldöntésére tennénk kísérletet, hogy az új helyzet az eredetihez képest egészében véve vajon jobb vagy rosszabb lenne. Ily módon a gazdaságpolitikára vonatkozóan levont következtetések bizonyos mértékű fontosságra tehetnének szert a tényleges helyzetet illetően.

Végezetül egy további okát említve annak, hogy miért nem sikerült megfelelő elméletet kidolgozni a káros hatások problémájának kezelésére, a termelési tényezők helytelen fogalmára hivatkozhatnánk. Ezt rendszerint fizikai adottságként képzelik el, amelyet az üzletember megvásárol, majd alkalmaz (legyen például földterület-ről vagy épp trágyáról szó), ahelyett, hogy bizonyos (fizikai) cselekvések végrehajtásának jogaként értelmeznék. Bár fogalmazhatunk úgy, hogy egy illető tulajdonosa egy földterületnek és azt termelési tényezőként alkalmazza, ténylegesen azonban azzal a joggal rendelkezik, hogy cselekvések meghatározott körét hajtsa végre. A földtulajdonos jogai nem korlátlanok. Még csak arra sincs mindig lehetősége, hogy a földet máshová hordassa át. S míg elképzelhető az, hogy bizonyos embereket kizárjon az „ő” földje használatából, addig ez másokkal szemben talán nem vihető keresztül. Egyes emberek például rendelkezhetnek azzal a joggal, hogy keresztülhaladjanak a területen. Továbbá, megengedett vagy tiltott lehet, hogy földjén bizonyos típusú épületeket emeljen vagy bizonyos fajta gabonát termesszen vagy bizonyos típusú csatornázási rendszert alkalmazzon. Ez a helyzet nem egyszerűen kormányzati szabályozás következménye. Mindez pontosan így történnék közjogi keretben is. Valójában bármely jogrendszer esetén ez volna a helyzet. Egy olyan rendszerben, amelyben az egyének jogai korlátozatlanok volnának, valójában nem is léteznének megszerezhető jogok.

Ha a termelési tényezőket jogoknak tekintjük, úgy könnyebben válik érthetővé, hogy a valamilyen káros hatással (füst-, zaj-, szagkibocsátással stb.) járó tevékenységhez való jog szintén termelési tényező. Ahogy egy földterületet használva megtilthatjuk másoknak, hogy keresztülhaladjanak, kocsijukkal parkoljanak vagy épü-

letet emeljenek rajta, éppúgy idézhetjük elő használatával, hogy mások elveszítsék a kilátás, a csönd vagy a szennyezéstől mentes levegő előnyeit. Valamely jog gyakorlásának (termelési tényező használatának) költsége mindenkor az a veszteség, amely másutt a szóban forgó jog gyakorlásának következményeként jelentkezik — tehát hogy nem haladhatunk át, nem parkolhatunk vagy építkezhetünk egy földterületen, hogy nem gyönyörködhetünk a kilátásban, nem élvezhetjük a nyugalmat, nem örülhetünk a tiszta levegőnek.

Egyértelműen persze az volna kívánatos, ha mindenkor csak azokra a cselekedetekre kerülne sor, amelyek esetében a nyereségek meghaladják a veszteségeket. Azok között a társadalmi berendezkedések között választva azonban, amelyek fel-tételrendszerében az egyéni döntések megszületnek, szem előtt kell tartanunk, hogy a létező rendszer olyan megváltoztatása, amely néhány döntést illetően javu-lást eredményez, könnyen vezethet más vonatkozásokban a helyzet rosszabbodásá-hoz. Figyelembe kell vennünk továbbá a különböző társadalmi berendezkedések működésével járó költségeket (legyen szó akár egy piac, akár egy kormányzati rész-leg működéséről), illetve azt, hogy milyen kiadásokkal járna az áttérés egy másik rendszerre. A társadalmi berendezkedések kialakításakor és a közöttük való választáskor tekintettel kell lennünk a teljes hatásra. Végző soron ez az a szemléleti váltás, amelynek fontosságára fel szeretném hívni a figyelmet.

Fordította: Mezei György

Bélyácz Iván

•

A tulajdon reformjáról — illúziók nélkül

TÖRTÉNETI VISSZATEKINTÉS

A tulajdont évszázadok óta differenciáló erejű társadalmi jelenségnek ismerték, az emberek közötti vagyoni, jóléti különbségeket főleg a tulajdon érintő különbségekkel magyarázták. A fejlett áru- és pénzgazdaság kifejlődésének kezdeti szakaszában (szabadversenyes kapitalizmus) a tulajdoni differenciákból származó vagyoni különbségek felerősödtek s az ebből származtatott társadalmi feszültségek éleződtek. Az áru- és pénzgazdaság erősödése kitermeli a vagyoni kiegyenlítődségek forrásait, s a társadalmi középosztályosodás révén tompítani képes a vagyoni differenciákból adódó társadalmi feszültségeket. Ugyanez az áru- és pénzgazdaság relatíve fejletlen régiókban nem megy végbe, csekély hatásúak maradnak a kiegyenlítődségek irányába ható erők, a középosztályosodási folyamat gyengesége folytán pedig a tulajdoni különbségekben gyökerező vagyoni differenciák éles szociális feszültségek okozói lesznek.

A kollektivisták eszme és gyakorlat a tulajdonban az egyenlőségideál megvalósulásának legfőbb akadályát látta. A totális nacionalizálás eredményeként lépésről lépésre állami tulajdonba kerülnek az összes termelési javak, a pénztőkét kezelő intézmények és vagyonuk, a föld és az ingatlanok jelentős része s a termelési tényezők közül csupán a munkaerő marad magántulajdonban. A valódi tulajdonosoktól megfosztott gazdasági rend a privát szféra mozgásterét a magánvállalkozás tiltásával úgy szűkíti le, hogy a jövedelméből megtakarítani is képes egyént csupán munkavállalónak és fogyasztónak tekintve csak a tartós fogyasztási javakban megtestesülő vagyonfelhalmozás előtt nyit utat. A privát szféra megtakarításai elemi erővel tolnak az ingatlan-, lakás-, gépkocsipiac felé, hiszen a tőkésítésnek legálisan csupán e csatornáit léteznek.

A politikai hatalomváltás és a kezdődő rendszerváltás időszakában joggal vetődik fel a kérdés: háromnegyed évszázad tulajdoni jogbizonytalansága után vajon szilárd viszonyok teremthetők-e vagy az ingatlan tulajdonrendszer egy új változata számára készül-e a talaj. Történelmi léptékekkel mérve egyetlen pillanatba szorul a válaszra váró kérdések, a rendezendő méltánytalanságok és az új utak keresésének tömege, s aligha csodálkozhatunk az első válaszok kuszaságán.

A TULAJDON SZEREPE A MODERN GAZDASÁGI RENDSZERBEN

A totális nacionalizálás által homogenizált tulajdonrendszer formai értelemben két tulajdonost hagyott meg a termelő javak összességének birtokosaként: az államigazgatást és az egyént — a fogyasztási javak tulajdonosaként. A szó legszorosabb értelmében az államigazgatás teljes értékű tulajdonosi szerepet sosem játszott, tulajdonosként gazdája azon javaknak lehetett, amelyeket egyének birtokoltak. Ha tulajdonosi szerepben nemcsak a javak korlátlan újraelosztását és mozgását értjük, hanem vagyonállagának folyamatos megőrzését és a gyarapítását is, akkor ebben az értelemben is csak egyetlen valódi tulajdonosról beszélhetünk; az egyénről. Aligha képezi vita tárgyát az a vélekedés, hogy működő és életképes tulajdonrendszer csak végső és valódi tulajdonosokra építhető, akik minden kétséget kizáróan érdekeltek a birtokolt javak vagyon- és tőkeértékének megőrzésében és gyarapításában.

A polgári piacgazdaság és társadalom legmélyebb talapzata a tulajdonszerzés és -megtartás törvényekkel védett garanciája. A magántulajdon sérthetetlenségére szilárd áru- és pénzgazdasági viszonyok épülhettek. Amikor működőképes tulajdonviszonyokat akarunk újjáépíteni, akkor jól el kell különíteni egymástól *az elvesztett eredeti tulajdon utólagos kompenzációjának és az új tulajdonrendszer építkezési elveinek* kérdését. A két megfontolás természetesen nem független egymástól, mindazonáltal egybemosásuk indokolatlan és előre látható zavarforrás. Meghatározott feltételek mellett elképzelhető a vagyonjavak régi tulajdonosnak történő visszaszolgáltatása, a feltételek kimunkálása azonban a közbeékelődött évtizedek miatt problémáktól egyáltalán nem mentes. Az eredeti tulajdonosok kompenzációját — tekintet nélkül a vagyonjavak típusára — egységes elvek alapján feltétlenül meg kell oldani, ezt az utólagos történelmi igazságtételt azonban nem célszerű összekeverni a ma létező vagyonjavak leghatékonyabb működtetését biztosító tulajdonrendszer kiépítésével.

A magángazdasági viszonyok újraélesztését túlzás privatizációnak nevezni. Igazán a politikai túlzások sorában tarthatók számon azok a jövődölések, amelyek belátható időn belül hatvan-, sőt kilencvenszázalékos privát tulajdonarányról tesznek említést. Ha ilyen esetekben nem teszik világossá azt, hogy a magángazdasági arányok a lekötött tőkére, a foglalkoztatott létszámra vagy az üzleti forgalomra vonatkoznak, akkor a kijelentés közgazdasági relevanciája már csak azért is kérdéses, mert a három indikátor vállalkozásonként igencsak eltérő eredményt adhat. *A privatizáció fokát* akaratlagos elhatározások, illuzórikus vágyak helyett kizárólag *rationális közgazdasági megfontolások szabályozhatják*. Míg ugyanis a régi (és kompenzációra váró) tulajdonosok kártalanítását az érzelmek, a politikai megfontolások, a történelmi reminiscenciák érthetően befolyásolják, addig a működő vagyonjavak bázisát alkotó tulajdonrendszerre e tényezők nem gyakorolhatnak lényeges befolyást.

A tulajdon figyelmen kívül semmiképpen nem hagyható attribútuma szerves beágyazottsága a gazdasági rendszerbe. A tulajdon, mint ember és ember viszonya,

mint másokat kizáró monopólium sosem ragadható meg a maga steril tisztaságában, ellenkezőleg csak áru- és pénzgazdasági kapcsolódásai bonyolult összefüggésében kezelhető.

A modern gazdaság tulajdonrendszere kettős értelemben is duális struktúráként fogható fel. Ugyanúgy dualitásként tekinthető az egyéni és a közösségi tulajdon piacgazdasági kettőssége, mint a magánbirtoklás tárgyát képező kistulajdon és az értékpapírok magántulajdonán nyugvó, de kollektív tőketulajdonosok közbeiktatásával nagytulajdonná integrálódó vagyonok kétpólusú struktúrája. A dualitás tartalma e helyütt egyfelől a magán- és állami, másfelől a kistulajdon és a nagy korporációvá integrálódott nagytulajdon együttélése, egymást kiegészítése — egymást feltételezése, egymásra épülése. A tulajdon mint másokat kizáró monopólium absztrakt társadalmi viszony jellege ellenére is fontos reálkötődésekkel kapcsolódik a gazdasági létszférákhoz. A tulajdon tárgyát képező vagyonyjavak állandó piaci adásvételi forgalomban vannak, folyamatosan változtathatják tulajdonosukat, s e tranzakció-sorozat alapja a pénzellenérték biztosítása, tehát az áru- és pénzpiaci mechanizmus az a keret, amelyben a tulajdon mint szerves közegben egzisztál.

A tulajdon, az árupiac és a pénzpiac szerves egybefonódása láttatja velünk a legplasztikusabban, hogy a tulajdont körülvevő közeg nem más, mint a permanens újratermelés. Ha az árupiac nem tölti be alapfunkcióját, a folytonos tevékenység-cserét, ha az áru és pénz állandó metamorfózisa nem érvényesül, ha e folyamatok lelassulnak vagy végzetes ütemvesztés megy végbe bennük, akkor a tulajdon mozgásképtelenné, holt jószággyá válik, kézzelfogható társadalmi veszteségek által kísérvé.

A TULAJDONREFORM HÁTTERE — TORZULT ÉS SÉRÜLT NEMZETGAZDASÁGI STUKTÚRA

A valódi tulajdonosokat nélkülöző gazdasági rendszer évtizedei után joggal merül fel a kérdés, hogy a tulajdonrendszer mai átépítésének mi a végső célja és értelme. A tulajdonreform tehát sokkal inkább tekintendő eszköznek mint célnak.

A valódi tulajdonos keresése mellett legalább olyan fontos a hatékony tőkeműködtető megtalálása. Hiba lenne elfeledkezni arról, hogy évtizedeken keresztül gondot jelentett a hatékony működtetők és a racionális vállalkozási modell hiánya is. A mai útkeresés a tulajdon és a tőkeműködtetés szerves egységét nem bonthatja meg. Az ocsúdó társadalom bénultan szemléli a választható utakat, szerepcserék és szerepzavarok tömege akadályozza a tisztánlátást. A gazdaság életképes működtetéséért felelős politikai hatalomnak azonban tudnia kell, hogy a vagyonyjavakban megtestesült tulajdont csak és kizárólag a nemzetgazdasági kiterjedésű jövedelmező gazdálkodás legitimálhatja.

A társadalmi szerepzavarok legfőbb forrása az a múltbeli gyakorlat, amely a tulajdont megfosztotta gazdaságintegráló funkciójától s a munkamegosztás hierarchikus rendszerével helyettesítette, a különböző szinteket a központi akarat vagy az el-

várások teljesítésére degradálva. A modern gazdaságban a társadalom egyetlen tagjától sem vitatják el a magántulajdon szerzésének jogát, sőt még a tulajdon sérthetlensége is törvényekkel garantált. Elvileg tehát mindenki lehet magántulajdon birtokosa, pusztán a tulajdonából azonban a modern társadalmak csak rendkívül szűk rétege élhet. Az egyén legfőbb jellemzője ebben a környezetben nem az, hogy termelő javakat birtokol, hanem az, hogy saját megtakarításainak tulajdonosaként forrásai felhasználásáról szabadon dönthet. A nemzetgazdaság egészséges működése nem a rendelkezésre álló termelő javak pusztá tömegétől függ, hanem társadalmi működtetésük hatásfokától.

Alapvető jelentősége van minden piacgazdaságban a megtakarítási-befektetési ciklus sértetlen reprodukciójának. A termelő-fogyasztó-megtakarító szerepet betöltő egyén kulcsszerepe abban áll, hogy a legtágabb értelemben vett megtakarításait (bankbetét, kötvény- és részvényvásárlás, biztosítás, nyugdíjalap stb.) intézményi befektetők és üzleti vállalkozások rendelkezésére bocsátja. A hangsúly a tulajdonszerzés lehetőségére helyezkedik. Először azt a bázist kell létrehozni, amely a magánmegtakarítások folyamatos képzésével mintegy hálót fon a termelő vagyontevő tulajdonlása, működtetése és mozgatása számára. Ha e folyamat kapcsán van értelme privatizálásról beszélni, akkor az nem jelent mást, mint a privát szféra totális ökonómiai rehabilitációját, sokoldalú funkcióinak helyreállítását. A tulajdonrendszer talapzata a megtakarítási háló, amely egyszerre jelenti az állami jövedelem olyan mérvű generálását, amelyből megtakarítás egyáltalán eszélhető, jelenti továbbá az egyén e forrásra alapozott tulajdonszerzési lehetőségét.

A mai átalakulás során éppen az egyének azok, akik autonóm gazdasági döntéseikkel a privát szférát valós gazdasági faktorrá avatják. Ha a tulajdonrendszer átépítése nem ezen a síkon és nem ebben a mélységben kezdődik és folytatódik, akkor nagy a veszélye annak, hogy a tulajdonjog szerzése pusztá hozamrészesedési jog szerzésévé degradálódik. A valódi tulajdonost nélkülöző évtizedek alatt leromboldott az az etikai és ökonómiai értékrend, amely a tulajdonhoz viszonyulást szabályozta, s ma jószerevével teljesen ismeretlenek azok a szerepek, magatartásminták és attitűdök, amelyekre működőképes tulajdonrendszer lenne építhető. E nézőpontból vizsgálódva aligha kétséges, hogy a tulajdonreform semmiképpen nem azonosítható a termelő vagyontevő tulajdonának nevesítésével, tulajdonosok felkérésével vagy kinevezésével vagy bizonyos gazdasági szereplők önmaguk tulajdonossá minősítésével.

Az elmúlt évtizedekben a hivatalrendszer vég nélküli burjánzása nempiaci alapon olyan gazdasági struktúrára épült, amelyben az erőforrások többségét birtokló nagyvállalatok gazdálkodása vagy veszteséges volt, vagy legjobb esetben nullszaldós. Amikor szükségszerűvé válik a tulajdonrendszer gyökeres átformálása, az utasítások közvetítéséhez szokott struktúrában identitászavarok keletkeznek. Az első reakciók nem hagynak kétséget e hivatalrendszer masszív önfenntartási és túlélési szándékait illetően. Egyrészt elkezdődött a többlépcsős irányítási hierarchiára épü-

lő, többszintű tulajdonlási szisztéma kialakítása, másrészt spontán privatizáció segítségével belső társas vállalkozások (kft.-alapítási tömegmozgalom) létrehozása, magánhordozva a kényszerpiac, a jogtalan tulajdonszerzés, a piaci teljesítményhiány valamennyi negatív vonását.

Számomra világossá vált, hogy tulajdonreform címszó alatt a hivatalrendszer formai metamorfózissal palástolt önátmentése zajlik. Egy tartósan súlyos értékzavarokkal küszködő gazdaságban a társas vállalkozási forma bevezetése minden egyéb megfontolást háttérbe szorítva jövedelemszerzési üggyé degradálódott. Egy egész nemzetgazdaságot súlyos válságba sodró nagyvállalati rendszer egyes darabjai vagy maguk alakítván társas vállalkozást, vagy az önátalakítás útját járva, olyan vezetői jövedelmeket, osztalékot, tőkerész utáni hozamot kezdtek fizetni, amelyek gyorsan növekvő nemzetgazdaságban is csak kivételnek számíthatnának. Itt természetesen nem a hirtelen jött lehetőségek félreértéséről, ilyen esetekben alig kikerülhető túlzásokról van szó, hanem súlyos és mély rendszerbeli ellentmondásról. A bürokratikus-adminisztratív hivatalrendszer egyáltalán nem véletlenül vette az irányt arra, hogy tulajdonossá, tulajdonoshelyettesítővé, vagyonkezelővé, holdinggá, egyszerűen a régi hierarchiában betöltött szerepének megfelelően a „lent” megtermelt jövedelemből részesedővé, sőt annak tetemes hányadát kézbe tartóvá váljék. A parancsgazdasági hivatalrendszer lebontása helyett a monopóliumok megerősítésével, felszíni formaváltozással megőrizhetővé vált a régi befolyás.

A hivatalrendszer bázisát képező középosztály funkció szerinti átprogramozása hamar tévútra sodródott, holott éppen arra lett volna szükség, hogy a vagyoni középosztályosodás egy egészségesen működő piacgazdaságra alapozódjék. Nemzetgazdaságunk immár jó évtizede lecsúszott a belső, öntörvények által determinált autonóm növekedés pályájáról s azóta csak a külső hitelforrások teszik lehetővé a fennmaradást. Először nem a piac önépítése kezdődött el, a nagyvállalati rendszer szervezeti kényszerképződményeit nem bontották le, s ami a legsúlyosabb: a csak veszteséget „termelő” vállalatok megszüntetésére nem került sor. A hivatalrendszer és a túlméretezett vállalati bürokrácia túlélésének azonban súlyos ára van: a stagnáló reálbérek, a gyors infláció, a magas adók miatt széles társadalmi méretekben nem bontakozhat ki a megtakarítási hajlandóság, a társadalomnak csupán egy töredékét hozta „helyzetbe” a furcsa rendszerváltás.

A tulajdonrendszer átalakításának csak egyetlen szerves útját látom: azt, amely a nemzetgazdasági mikro- és makroteljesítmények által generált jövedelmek egy részének megtakarítására és befektetésére támaszkodik. Az elmúlt évtizedek vagyoni középosztályosodásának — a második gazdaság piaci teljesítményeit nem számítva — nem volt organikus bázisa, sőt kissé abszurd módon a legkedvezőbb jövedelmi lehetőségek a legkevésbé jövedelmező vagy az egyenesen veszteséges területek előtt nyíltak. Az új helyzetben egy önmagát jólétinek hívó, a valóságban csak jólétiesskedő társadalomnak kellene új identitást találni s, hogy ezt mennyire nehéz kezdeményezni, azt a politika világosan érzékelhető rafinált tartózkodása és a kétértelműségektől sem mentes tessék-lássék viszonyulása igazolja, amely a hatékony

és egyben igen súlyos döntések halasztódásában jelentkeznek. Talán túlságosan is egyoldalúra sikerült az új hangsúlyok megnevezése, talán a hatékony tulajdonosok keresése mellett hasonlóan fontos lett volna a hatékony tőkeműködtetők keresése is. Egy olyan gazdaságban és társadalomban, ahol a kelleténél sokkal erősebb a jövedelmekből való részesedés egyéni és intézményi attitűdje, mint a jövedelmek megtermeléséé, ott igen nagy annak a veszélye, hogy a tulajdonkérdés pusztá hozamvárakozássá degradálódik s hogy indokolatlanul felerősödik a szelvényvagdosási aspiráció.

A hatékony tőkeműködtetés azért azonos fontosságú cél a hatékony tulajdonos megelégsével, mert a megtakarított jövedelmek formájában egyedül képes a tulajdonszerzés legfontosabb feltételének előteremtésére. Még szigorúbban fogalmazva a tulajdonszerzési aspiráció nem előzheti meg a források előteremtését, mert ez esetben könnyen előfordulhat a tulajdonjogok ellentétel nélküli osztogatása, a társadalmi igazságérzetet, a méltányosságot és a közgazdasági racionalitást súlyosan sértő tulajdonszerzés. A jövedelmező termelés eredményeként előálló pótlólagos hozamra már csak azért is szükség van, mert gazdaságunkban egyébként is túlhajtott adózás előtti és adózás utáni hozamkövetelmények érvényesülnek. A magas kamatláb, az aránytalanul magas vállalkozói profit- és személyi jövedelemadók, a magasnak ítélt hozzáadottérték-adó, a gyors infláció mind-mind a hozamvárakozások felhajtását eredményezi (mindez a már forgalomban levő értékpapírokkal szembeni hozamkövetelményekre is igaz), ami együttesen teljesíthetetlenül magasra emeli a pótlólagos befektetéssel szembeni pótlólagos jövedelem iránti várakozások mérvét.

Az új társadalmi szereposztás kiépítését szerepzavarok és -cserék sokasága kíséri, aminek legfőbb okaként a tulajdonrendszer új modelljének elvi kimunkálatlansága jelölhető meg. A még létező régi és a még kialakulatlan új közé átmeneti megoldások tömege ékelődik, amelyek konfliktusai, belső ellentmondásai, következtelenségei mind arra figyelmeztetnek, hogy a tulajdon kérdése nem szakítható ki az áru- és pénzgazdasági működés komplex összefüggésrendszeréből.

A TULAJDON ÉS MŰKÖDTETÉS ELVÁLASZTÁSA ÉS EGYBEKAPCSOLÁSA

A tulajdonreform egyik legsúlyosabb implikációja a tulajdon és működtetés viszonyának tisztázatlansága. A modern gazdaság duális tulajdonrendszere egyik vonatkozásában a kis- és nagytulajdon együttélésén és egymásra épülésén alapul. Míg a kistulajdon személyében egyesíti a tőke tulajdonosát és működtetőjét, addig a társadalmi formában megszervezett nagytulajdon a tőketulajdon és tőkeműködtetés elválasztásán alapul. Alapvető jelentősége van tehát annak a ténynek, hogy a működő vagyontulajdon a korlátlan felelősségen nyugvó tulajdonos által működtetett kisvállalkozásban, vagy a tulajdont és működtetést elválasztó, a korlátozott felelősség elvén alapuló korporáció formájában öltözik üzemi- vállalati alakot. E megközelítésben

kétféle vállalati modell létezik: egyrészt a működtető tulajdonában levő, viszonylag kis tőkelekötésű vállalkozás, másrészt a relatíve nagy tőkét lekötő és működtető, bonyolult üzemi szervezettel és tulajdonosaitól elválasztott társas vállalkozás.

E két formációt többek között a tulajdon jellege különbözteti meg egymástól. Egy valamiben a kis- és nagyvállalkozás tulajdonosai megegyeznek, nevezetesen abban, hogy tőkéjük hosszabb távú értékmegőrzésében, sőt az érték gyarapításában érdekeltek. Ez a kistulajdon esetében közvetlenül, a nagy korporációk esetében közvetve, a résztulajdont megtestesítő értékpapírok adásvételén keresztül a vállalkozás kebelén belül van, a nagy korporáció tulajdonosai pedig a vállalaton kívül találhatók. A nagytulajdon esetében a működtetés és tulajdonlás elválasztása az üzemeltetők-működtetők tulajdonosok általi kontrollja érdekében történik.

Tulajdonreformunkban még nyomokban sem fedezhető fel eme elválasztás. A vállalati öngazgató testületek érthetetlen túlélése, a népi részvények osztogatásának szándéka, a munkás- és alkalmazotti tulajdon meghatározó súlyának követelése, a menedzseri tulajdonlás célszerűségének propagálása mind arról tanúskodik, hogy igen kevés a szándék a működtetés és tulajdonlás elválasztására. Nyilvánvalóan nem könnyű arra a kérdésre válaszolni, hogy milyen személyi és intézményi összetételben építhető fel gazdaságunkban ez a kétpólusú (működtetés- tulajdonlás) vállalatirányítási modell. Sem a tulajdonos által működtetett kistulajdonról, sem a tulajdonostól különválasztott korporációról nem mondható el, hogy az általuk működtetett óriási tömegű vagyon számára rövid idő alatt, a vagyon többségét lefedő valódi tulajdonosuk megtalálható lenne. Vitatom mindazokat a koncepciókat, amelyek a tulajdonosváltást belátható időn belül (egy-két év alatt) megvalósíthatónak vélik.

Mindenekelőtt tisztázni érdemes, hogy a váltást megelőzően milyennek ítéltető a tulajdon jellege, ki a tulajdonos valójában. Az egyének termelési vagyonjavakban és értékpapírokban megtestesülő magántulajdona még jelenleg is viszonylag alacsony nagyságrendet képvisel. A végső tulajdonosok intézményi típusainak deklarálására mind ez ideig nem került sor, az új tulajdöntörvény e hiányt bizonyára pótolja. Mindebből következik, hogy a termelő vagyonjavak meghatározó többsége az állam tulajdonában van, amiből túlságosan messze vezető következtetésekre nem juthatunk. Válaszra vár ugyanis az a kérdés, hogy az állam milyen érdekek oldalán és milyen formában gyakorolja tulajdonosi funkcióit. Közlebb jutunk az érdemi ítéletalkotáshoz ha megemlítjük, hogy az elmúlt évtizedekben tulajdonosi jogokat az államigazgatás gyakorolt. Működőképes tulajdonrendszer csak olyan feltétellel hozható létre, ha az állam két alapvető intézményét: az állami költségvetést és az államkincstárat egymástól elválasztjuk. A mai helyzetben semmiféle garancia nincs arra, hogy a végrehajtó hatalom által kisajátított tulajdonosi jogok hosszabb távon nem vezetnek-e ugyanolyan hatékonyságbeli lehetetlenüléshez, mint ahogyan ez a múltban történt.

Elég világosan érzékelhető már ma is, hogy a kormányzat fennhatósága alá kényszerített vagyonügynökség a tulajdonosváltás olyan lebonyolítását preferálja majd,

amely rövid távon a legtöbb költségvetési bevételt biztosítja. Vajon valóban az e a leginkább járható út, hogy a kormányzat egyszeri eladás keretében akár hazai, akár külföldi tőketulajdonosok számára úgy értékesíti a vagyontárgyakat, hogy a tranzakcióból nyert egyszeri jövedelmen túl további hozamvételi joggal nem fog rendelkezni? Bármilyen jelentősnek is tekinthető az állami vagyont terhelő belső és külső államadósság, akkor is rövid távú az a gondolkodásmód, amely a vagyontárgyak egyszeri értékesítésével belenyugszik abba, hogy ezt követően az állam csak adó formájában részesedik a vagyontárgyak hozamából. Még súlyosabb kérdés a hazai vagyontárgyak többségi külföldi tulajdonba adása egyszeri valutabevétel reményében.

Jogosan gyakorol-e tulajdonosi jogokat a kormányzat a tulajdonosváltás fentebb leírt eljárása keretében? Szólnak érvek amellett, hogy e kérdésre igen kétkedő választ adjunk. A totális nacionalizálás eredményeként a vagyontárgyak — csak és kizárólag — a társadalom mint egész tulajdonában vannak. Hívhatjuk ezt államinak, társadalminak és közösségnek is, a lényeg mindazonáltal abban áll, hogy egy homogenizált rendszerben a tulajdonszerzés jogától egyformán megfosztott egyének helyzetében nem tehető különbség, a felhalmozott vagyontárgyak mindenkit egyformán megillető közkincsnek tekinthetők. A tőkeműködtetés racionalitása okán e tulajdonszerzés egyenlő nagyságban történő kiosztására nem kerülhet sor, így a társadalom tagjainak azonos joga csak úgy értelmezhető, hogy a közérdeket képviselő állami intézmény — felfogásom szerint az államkincstár — a hosszabb távú társadalmi közkiadások fedezését szem előtt tartó elidegenítést választ. E megközelítés alig hagy kétséget afelől, hogy ha nem a rövid távú költségvetési érdeket preferáló kormányzat értékesíti a vagyontárgyakat, hanem a hosszabb távú társadalmi érdeket képviselő államkincstár, akkor az értékesítésre váró vagyontárgyak nem ahhoz a tulajdonoshoz kerülnek, aki ma a legvonzóbb árat ajánlja, hanem olyan tulajdonoshoz, aki a működtetés hosszabb időtávján a legnagyobb hozam kihozatalára képes üzelmeket találni.

Az állami költségvetés és az államkincstár egzakt elválasztását döntő jelentőségű kérdésnek tartom. Még az egyensúlyban levő és jelentős kumulált adóssággal nem küzdő költségvetés gazdjaként funkcionáló kormányzat is kísértést érezhet arra, hogy bevételei növelésére a társadalom egészének tulajdonát képező vagyontárgyakat értékesítsen. Amennyiben meggyőzőnek tartjuk a költségvetés és a kincstár közötti elvi distinctiókat, akkor nem lehet kétségünk afelől, hogy a társadalom, mint összesség tulajdonosi érdekeit csak és kizárólag az államkincstár képviselheti és védheti. Az államkincstár funkciója a tulajdonosváltásban egyfajta *alkotmánybíró-sági szereppel* azonosítható, hiszen kell legyen olyan intézmény, amely a társadalom egészének tulajdonosi és hosszabb távú hozamvételi érdekeit képviseli, azaz megakadályozza a közvagyon rövid távú szempontokat szem előtt tartó elidegenítését.

Az elmondottakból kitűnhet, hogy nem az állami vagy közvagyon értékesítésének célszerűségét vitatom, hanem meghatározó jelentőséget a megoldás hogyan-

jának tulajdonítok. A rövid és hosszabb távú érdekek finom megkülönböztetése arra is felhívja a figyelmet, hogy a tulajdonosváltás pusztán tényét hiba volna túlsúlyozni.

Gondolatmenetem oda vezet, hogy az átalakítás súlypontja inkább a tulajdon és a működtetés hatékony szétválasztása kell hogy legyen. Kissé bonyolult, követhetetlenre, sehol másutt nem alkalmazott módszerek és intézmények kiötlésére sikerült, illetve vezetett az eddig eltelt két év tulajdonreformja. Az érvelések hangsúlya — elvi szempontból igen kevésbé érthetően — a vagyon kezelésére irányult, holott a termelő vagyontörzsek igazi kezelője az a működtető, aki a tulajdonosok érdekeit szem előtt tartva üzemelteti a tőkét. Az így felépített tulajdonrendszer követhetlensége egyaránt adódik adott vagyonszerzés kapcsán egyszerre több tulajdonos megnevezéséből és az üzemeltető és végső tulajdonos közé beékelődő vagyonkezelők létezéséből.

Amennyiben az államkincstárát elismerjük a közvagyon tulajdonosaként, akkor ezzel azt az intézményt is meghatároztuk, amely felfogásom szerint egyedül jogosult a köztulajdont képező termelő vagyontörzsek elidegenítésére. Ezen a ponton a tulajdonreform egyik — mind ez ideig megoldatlan — alapkérdésébe ütközünk, válassza vár a tulajdonosváltás mikéntje.

A tulajdonosi jogok osztogatását, ellenérték nélküli juttatását mint elvi lehetőséget határozottan el kell utasítanom. Ugyanakkor óhatatlanul felmerül a kérdés, hogy az ellenértékként beáramló tőkebevonás elvi alapjai mennyire szilárdak. Azon sürgősen vitatkozni, hogy összességét tekintve a létező vagyon nem tehermentes, hiszen a belső és külső adósság együtt mintegy két év teljes nemzeti teljesítményével azonos.

Ugyanakkor az is hangsúlyozandó, hogy valós tulajdonosváltás akkor zajlik le, ha az államkincstár tulajdonában levő közvagyon teljes értékű tulajdonjoggal bíró új birtokoshoz kerül. Ezzel összefüggésben nyomatékosan fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az üzemi és vállalati struktúra sok évtizedes torzulásai nyomán ott is nagyvállalatok jöttek létre, ahol nem kellett volna. Kis üzleteket, szolgáltató egységeket, vendéglátó helyeket új tulajdonos kezébe célszerű adni. A kistulajdonosok körében végrehajtott tulajdonosváltás egyik principiuma az lehetne, hogy az ellenértékként befolyó pénzforrások az államadósság csökkentésével egyidejűleg a banki forrásokat növelhetik (abban az arányban ahogyan az államadósságot törlesztik), a másik pedig annak rögzítése, hogy bevezetett üzletek értékesítésére tekintettel a tranzakció ne vagyonértéken, hanem tőkeértéken történjék.

Mindezzel együtt is megválaszolatlan még a kérdés: *honnan származnak a vagyontörzsek birtokba vételét finanszírozó pénzforrások?* Az a feltevés, hogy a tulajdonosváltásra szánt vagyontörzsek — akár vagyonérték, akár tőkeérték — összege rövid távon nem áll rendelkezésre likvid forrásként a makrogazdaságban. Ilyen forrás egyébként két úton nyerhető, vagy létező megtakarítások mobilizálásával vagy hitelek keletkeztetésével. Abban az esetben, ha kisüzemet értékesítünk működtető tulajdonos javára, de akkor is, ha nagyvállalkozás rész tulajdonát reprezentáló ér-

tékpapírt adunk el, a reménybeli forrásellenérték származásáról hiteles meghatározással kell rendelkezünk. A magántulajdonba és ugyanilyen használatba adható kisüzletek összértéke százmilliárdos nagyságrendű, a társas formációba szerveződő nagyvállalkozások becsült részvényértéke többezer milliárdos nagyságú. Ha rágaskodunk az ellenérték nélküli elidegenítés kizárásához, akkor minden indoklás nélkül is belátjuk, hogy közgazdaságilag megalapozott tulajdonosváltás csak hosszabb időtávon képzelhető el.

A vagyonyavak ellenérték ellenében történő elidegenítését nem a közvagyion kiárusításának érzelmi töltetű oldaláról tartom fontosnak vizsgálni, hanem a tulajdonosváltás pénzgazdasági szabályszerűségeinek feltétlen betartása szempontjából. Aki működő üzlet vagy résztulajdont képviselő értékpapír formájában tulajdonhoz akar jutni, ugyanúgy gazdasági kalkuláción alapuló mérlegelésre kényszerül, mint az állam tulajdonosi minőségében az értékesítési ár meghatározásakor. Az új tulajdonos a vásárlás finanszírozásakor támaszkodhat saját megtakarításaira, hitelre és a megszerzendő vagyonyavak jövőbeli hozamait megelőlegező egyéb kölcsönökre. *Vegyük tudomásul, hogy a még oly tömeges tulajdonosváltás kedvéért sem léphetünk ki a pénzgazdaság szabályszerűségei által meghatározott forráskeretektől,* végleges elidegenítés csak létező, vagy a pénzügyi intézményrendszer garanciáival biztosított reménybeli forrásokra támaszkodva történhet! Amennyire nem korlátlan a létező megtakarítások volumene, annyira behatárolt az e célra nyújtható hitelek és kölcsönök mennyisége is. Ilyen megfontolásokból kiindulva aligha számíthatunk arra, hogy a tartós megtakarítások mobilizálásával vagy magánszemélyek által felveendő hitelekkel rövid idő alatt magántulajdonba adhatók lennének a tulajdonos által működtetett kisvállalkozások. E folyamat szerves végigviteléhez is több évre lenne szükség s leginkább arra, hogy a működtető-tulajdonos vásárlást megalapozó gazdasági kalkulációja indokoltta is tegye a vételt.

Az állam mint korábbi tulajdonos tehát szabadul meg a veszteséges üzleti egységek elidegenítésével, ugyanakkor egyszer s mindenkorra lemond mindenféle tulajdonosi jogosítványairól is. Ugyanakkor ez az értékesítés a kis üzleteket burkoló nagyvállalatokat és egyéb középírányító szerveket automatikusan megszünteti. Külön hangsúlyt érdemel az a felismerés, hogy a korábbi tulajdonos nem egyszerűen holt vagyonyavakat ad el, hanem bevezetett piaci vállalkozásokat, így ennek megfelelően az értékesítési árat a vállalkozás becsült tőkeértékének kell szabályozni. Mivel a korábbi tulajdonos végleg lemond a kisvállalatról, a becsült tőkeérték olyan örökjáradék formulával határozható meg, amelyben a vélelmezett évi tiszta hozamot hosszabb távon is releváns kamatlábbal osztjuk.

EGY ÚJ TULAJDONSZERKEZET ALAPVONALAI

A kis tőkelekötésű, tulajdonos által működtetett üzletek magántulajdonba adásakor a nemzetgazdaság realitásától nem szakadhatunk el. A pénzügyintézetekben tartósan lekötött egyéni megtakarítások tömeges ilyen célú igénybevétele nem látszik meg-

alapozott reménynek, mint ahogy az sem, hogy az ismert okok miatti szűkös hitelkapacitás mellett a tulajdonosváltást nagy volumenű hitel finanszírozhatná. Inkább azzal célszerű számot vetnünk, hogy az egészséges gazdaságműködést kísérő egyéni megtakarítások képződésével párhuzamosan jön létre pénzforrás úgy, hogy a több tízezer üzleti egység elidegenítésére három-öt év alatt kerülhet sor. A források áramlási iránya különösen figyelmeztető jelzés, hiszen a jövőendő működtető-tulajdonos likvid pénzforrásokról mond le, ami saját üzleti kondícióit rövid távon semmiképpen nem javítja. Az sem közömbös természetesen, hogy az állam mit tesz az így szerzett bevételeivel: vagy társadalmi közkiadásokra fordítja azokat, vagy adósságait csökkentve a pénzüzetekhez juthatnak a szóban forgó források. Az új tulajdonos egyúttal átveszi az üzlet fenntartásának, vagyon- és tőkeértéke megőrzésének terheit, s ami a legfontosabb: elkezd a tőke működtetését ama pénzellenérték fokozatos visszatérülése érdekében, amit az üzlet megvásárlására egyszeri ráfordításként kiadott. Az *ellenérték fizetésével végrehajtott adásvételi tranzakció és a végleges (teljes értékű) tulajdonosváltás azért a két legfontosabb attribútum*, mert ezek révén válik a termelő vagyonjavak tulajdoni pozíciójának megváltoztatása az áru- és pénzgazdaság reálfolyamataiba ágyazott, *szerves kötődéssel bíró folyamattá*. E területen ellenzek minden olyan kvázi-privatizációs megoldást, amely a kis üzleti egységek fölé kreált szervezeti kényszerképződményeket meghagyja vagy valódi tulajdonosváltás helyett a bérleti formát vagy egyéb köztes megoldást preferál. Egyébként a kistulajdon körében — a megtakarítások képződése vagy hitelek rendelkezésre állása mellett — nem látom akadályát az üzemeltetőt és tulajdonost személyében is egyesítő kisüzletek tízezrei magántulajdonba adásának, hiszen ezek természetes lét- és üzemi formája az egyén vagy család által birtokolt-üzemeltetett kisvállalkozás.

Súlyosabb kérdések sorát veti fel a viszonylag *nagy tőkelekötéssel* működő közép- és nagyvállalatok tulajdonszerkezetének átalakítása. Ezek jellemzői közül külön is kiemelendő a tulajdon és üzemeltetés elválasztottsága, a tulajdon megosztása és a tulajdonjog értékpapírokra irányultsága a vagyonjavak közvetlen birtoklása helyett. A modern áru- és pénzgazdaság sajátosságainak megfelelően a termelő vagyonjavak, az időegységre jutó output meghatározó többségét a társasági formába szervezett korlátolt felelősségű vállalkozások birtokolják, illetve állítják elő. Olyan gazdaságban, ahol évtizedeken keresztül a legnagyobb tőkelekötésű vállalkozások is osztatlan tőkéjű, egyéni cég formában működtek, rövid idő (néhány év) alatt feszültségek és gazdasági összeomlás veszélyeztetése nélkül a vállalatok teljes körére kiterjedő tulajdonszerkezeti átalakítást véghez vinni lehetetlen.

A társas vállalkozás tulajdonszerkezete nem egyszer és mindenkorra változatlan adottság, hanem állandó változásnak kitett jelenség. Az osztatlan tőkéjű vállalkozás átalakítását megelőzően úgy tekinthető, hogy a vállalkozás teljes vagyonát egyetlen (hatalmas) részvényjegy reprezentálja. Ha ezt az adott vagyontömegben megtestesülő tőkét sok részre bontjuk (részvények nagy számában fejezzük ki), akkor sem mondhatunk mást mint azt, hogy az összes rész tulajdonosa a totális nacionalizálást

végrehajtó állam. A tulajdonszerkezet átalakítása e kezdőpontról, a százszázalékos állami részvénymajoritás pozíciójából indul. Ennek rögzítésekor a kisvállalkozások tulajdonosváltásáról mondottakhoz hasonlóan fel kell tennünk a kérdést, hogy mely intézmény, milyen principiumok alapján jogosult, illetve köteles a tulajdonosváltást vezérelni. A relatíve nagy tőkelekötésből adódóan szinte teljesen valószínűtlen, hogy működő vagyongrúppok összerendezett együtteseként ekkora vagyonérték (természetesen a forrásellenérték elégtelensége miatt) hazai egyéni-családi tulajdonba kerülne. A társas vállalkozás lényegéből fakadóan a részvényesek úgysem vagyongrúppokat, hanem résztulajdont reprezentáló értékpapírokat birtokolnak, így e helyütt is célszerűbbnek tűnik a részvények funkcióinak mélyreható taglalása.

Abban széles körű az egyetértés, hogy az induláskori százszázalékos állami részvénymajoritást csökkenteni célszerű, annál kevésbé tisztázott a végrehajtás célja és módzata.

Nézetem szerint belátható időtávon meghatározó súlyú tulajdonos maradhat az államot képviselő tulajdonosi intézmény, korábban jelzett felfogásunk szerint az államkincstári részvénymajoritás. Nagyon valószínűnek tűnik, hogy az energetika, a bányászat, a kohászat és a közlekedés, általában az egész közüzemi szféra ebbe a körbe fog tartozni. Természetesen itt is a társasági forma lesz az uralkodó vállalati modell, de belátható időn belül nem látszik célszerűnek az államkincstári részvénymajoritás elvesztése, azaz ötven százalék alá süllyedése. Mivel a felsorolt ágazatok a lekötött nemzetgazdasági ösztöke tetemes hányadát birtokolják, a totális állami részvénymajoritás viszonylag kismérvű leépítése is jelentős forrásellenértéket igényel majd az új tulajdonosok részéről. Mindenáron egyébként sem célszerű — csak az államtalanítás absztrakt jelszava kedvéért — az államkincstár tulajdoni majoritását (a nagytulajdonon belül) lényegesen csökkenteni vagy egyenesen feladni.

A termelő vagyongrúppokat működtető társas vállalkozások tulajdonosaiként minden olyan gazdasági szereplő és intézmény szóba jöhet, amely szabad, befektethető likvid forrásokkal rendelkezik, s e tőkéből a résztulajdont képviselő értékpapírok megvásárlásával tartósan hajlandó lemondani. E körben potenciális tulajdonosként vehetők számba a magánszemélyek, a tőkével gazdálkodó pénzügyi intézmények, a társadalombiztosítási intézmények, a nyugdíjalapok, biztosítási társaságok, közalapítványok, önkormányzatok, befektetési társaságok. A felsorolt aktorok és intézmények semmiképpen nem foghatók föl passzív tulajdonosokként, akik között egyszerűen kiosztják a résztulajdont reprezentáló értékpapírokat. Felsorolásunkban olyan végző tulajdonosok szerepelnek akik/amelyek rendszeresen jutnak olyan megtakarítás birtokába, amelyet érdekük lehet értékpapírba fektetni. Ez azonban a motivációnak csak az egyik fele, a másik oldalt az az érdekeltség jelenti, ami a forrástulajdonost a befektetésre valóban készteti is. Az értékpapírt vásárló pénzügyi befektető vagy a jövőbeli hozam (osztalék) vagy a várható árfolyamnyereség reményében mond le szabad rendelkezésű tőkeforrásairól. E potenciális részvénytulajdonosok tényleges befektetővé, értékpapír-tulajdonossá válása nemzetgazdasági méretekben nem történhet máról holnapra csak a források képződése ütemében, fokozatosan.

Nincs olyan közgazdasági megfontolás, amely az osztott tulajdon kialakítását, a részvénybirtokláson alapuló tulajdonlás végbevételét gyorsan lebonyolítandónak minősítené. Gondoljuk meg, hogy ha csak a ma létező és társasági formába átalakítandó vállalatok piaci vagyoneértékét alapul véve több ezer milliárdos részvényérték kibocsátására kellene sor kerüljön. Különösebb magyarázat nélkül is belátható, hogy ekkora szabad, likvid forrás csak igen hosszú idő alatt halmozódhatna fel gazdaságunkban, rövid távon azonban ennek a töredékére sem számíthatunk. A kulcskérdés természetesen az, hogy a társas formába átalakítandó vállalkozások alaptőkéjét (azaz a részvények összességének induló névértékét) milyen megfontolások alapján határozzák meg. A lépés fontosságát csak fokozza az a tény, hogy e vállalatok már léteznek, van üzleti múltjuk, vannak eszközeik, s többé-kevésbé eredményesen bevezetett üzleti egységek, amelyek nem nulláról indulnak, tevékenységük elkezdéséhez részvény kibocsátásával szerezve pénzforrásokat. Ilyen körülmények között a vállalati alaptőke az induló részvényjegyzés összege helyett a rendelkezésre álló eszközök korrekten becsült piaci vagyoneértéke lehet csupán. Amennyiben a birtokolt eszközök vagyoneértéke alapján számítjuk az alaptőkét, ez egyben azt is maga után vonja, hogy ebben a nagyságrendben az alapítás (valójában az újjáalapítás) pillanatában pótlólagos forrást a vállalkozás nem is igényel, de ésszerű hatékonysági megfontolásokból nem is tudna felszívni. Minthogy a működés feltételül szolgáló álló- és forgótőke általában rendelkezésre áll, ennek az újonnan alapított társas vállalkozás általi újbóli megvásárlására nincs szükség, következésképpen a részvények csupán töredékét volna célszerű kibocsátani.

Az elmúlt rövid időszak *társaság alapításai, részvénykibocsátásai, értékpapírt tranzakciói* elemi erővel *figyelmeztetnek* azoknak a *csapdáknak a veszélyeire*, amelyek a sajátos háttérű átmenet elvi tisztázatlanságaiból származnak. A modern gazdaság társasági vállalkozási modelljében a tulajdon és a tőkeszerzés szerves egységet alkot. Ez egyszerűen azt jelenti, hogy az a forrásbefektető lesz a vállalkozás résztulajdonosa, aki szabad tőkeforrásáról tartósan lemond a részvényjegy megvásárlásával. A résztulajdont reprezentáló értékpapír a folyamatos tőkepiaci adásvétel során az üzleti vállalkozás piaci értékelésének és megmértetésének eszköze, s mint a tulajdon jele a tulajdonos-birtokos számára mint osztalék- és árfolyamnyereség-ígéret fontos. Ennek alapját az üzleti vállalkozás folyamatosan fenntartott jövedelmezősége teremti meg, egész pontosan a vállalat azon képessége, hogy adózás és kamatfizetés utáni jövedelmeiből képes részvényei után osztalékot fizetni. A vállalkozás üzleti perspektíváján alapuló tőkepiaci bizalom árfolyamemelkedésben jut kifejezésre. Mindebből világosan kiderül, hogy a részvény legitimációs bázisa a folyamatosan fenntartott hatékony tőkeműködtetés. Ez újból csak arra hívja fel a figyelmet, hogy a tulajdonosváltás mellett azonos fontossága van a hatékony tőkeműködtetésre képes menedzseri kar megtalálásának.

Különösen tömegessé váló vállalati önátalakítás esetén rendkívüli kockázatot hordoz magában nagy volumenű *vállalati részvény* egyidejű tőkepiacra vitele a pénz- és tőkepiac közismert gyengeségei és fejletlensége ismeretében. A másik sú-

lyos veszély az *értékpapír-tranzakciók* alacsony számából adódó torzulások negatív hatása az árfolyam meghatározására. Az bővebb magyarázat nélkül is belátható, hogy az előzmények ismeretében csak arra számíthatunk, hogy az értékpapírpiacon stabilizálódása csak önerősítő módon, a vállalati átalakulással párhuzamosan történik, a két folyamat egymást erősítve fejlődhet. Az értékpapírpiacon fejletlensége rövid távon adottság, az azonban a nemzetgazdasági stabilitás megőrzése érdekében elkerülendő lenne, hogy jelentős tőkeértékkel bíró vállalatok részvényei messze áron alul keljenek el, s a tranzakciók alacsony száma következtében tetemes spekulációs árfolyamnyereségre lehessen szert tenni. Tisztában vagyok az értékpapírpiacon immanens jellemzőivel, a spekuláció létjogosultságával, gazdaságunk esetében az etikai szilárdság védelme azonban nem a piaci „nevelést” szolgálja. Sokkal inkább arról van szó, hogy a tömeges társaságalapítás sajátos vákuumhelyzetben éri a tőkepiacot, ott ugyanis igen szerény kereslettel szemben elemi erejű kínálatra is számítani lehet a tömeges részvénykibocsátással. S ez az a pont, ahol tudatos megelőzéssel súlyos veszélyek háríthatók el. Az alapkérdés ugyanis az, hogy az egyes társas vállalkozások deklarált alaptőkéjének megfelelő teljes részvénytömeget vajon ki kell-e bocsátani a felvásárlás reményében, vagy csak egy töredékét célszerű piacra vinni.

Piacgazdasági viszonyok között a részvénykibocsátást a tőkeszerzési szükséglet és az osztalékvárakozásoknak való biztos megfelelés garanciája szabályozza. A tőkeszerzési céllal kibocsátott részvény egyszerre lehetőség és kemény kihívás az üzleti vállalkozás számára. Sosem téveszthető szem elől, hogy a részvény csak a jövedelmező vállalati gazdálkodás birtokában tekinthető hozamrészesedési jogcímnnek, az igazi áttörésnek az üzleti működés hatékonysága kapcsán kellene bekövetkezni, hiszen az osztalékfizetéssel alá nem támasztott részvénybirtoklás értelmetlen. Azon az állásponton vagyok, hogy a társas vállalkozások alapítását követően deklarált alaptőkével egyenlő nagyságú részvényt nem szabad kibocsátani. A hangsúly tehát a kibocsátás mellőzésén van, ami nem az értékpapír forgalomképességének ab ovo akadályozását célozza, hanem reagálni próbál arra a sajátos körülményre, hogy a vállalatnál lekötött vagyonjavakat még egyszer nem szükséges megvenni. A részvényjegy a valóságban a vagyonról kiállított igazolás, s a tőke sajátos megkettőződésének eszköze a társas vállalkozás körülményei között. Bár ez látszatra értéktelen papír, a valóságban, kibocsátását követően, önálló életet kezd az értékpapírok piacán, a kibocsátó vállalat mindenkor működési jövedelmével összekapcsoló láthatatlan szál azonban sohasem szakad el. Adott vállalkozás részvényjegyeit megvásárló pénzügyi befektetőt nagyon is érdekli a kibocsátó üzleti bonitása, mai jövedelmezősége és perspektívája. Még akkor is ki kell mondanunk, ha meglepően hangzik: kisszámú adás-vételi tranzakció, kereslethiány, tökéletlen értékpapírpiacon működés mellett a részvényárfolyamok öt-tízszeresre emelkedése vagy az árfolyamok látványos lezuhanása a hazai értékpapír piac torz működése miatt semmilyen közgazdasági tartalommal nem bír, s még a leglazább kapcsolatban sincs ama vállalatok valószínű üzleti állapotával, amelyek résztulajdonát fejezik ki a szóban forgó értékpapírral.

pírok. Az ilyen körülmények között kialakuló részvényárfolyamok még túlzással sem tekinthetők valós piaci árfolyamnak.

A *tőzsde* mint koncentrált tőkepiac a fejlett áru- és pénzgazdaság elengedhetetlenül fontos tőkeátcsoportosítási fóruma, mindazonáltal az sem téveszthető szem elől, hogy a legfejlettebb pénzgazdaságokra is az a jellemző, hogy a működő vállalatok töredéke kerül tőzsdei bejegyzésre, illetve az átcsoportosuló tőkeforrások kicsi hányada kerül újraelosztásra a tőzsde közreműködésével. E megjegyzés nem a koncentrált tőkepiac jelentőségét vonja kétségbe, hanem inkább arra irányítja a figyelmet, hogy mennyire fontos lett volna az értékpapírpiacon kiépítését az elején kezdeni, a sokszereplős piac feltételeit létrehozni először. Arról semmiképpen nem szabadna elfeledkezni, hogy a modern pénzgazdaság befektetési portfóliójában a részvény a legkockázatosabb pénzügyi beruházás, hiszen osztalékot nem köteles fizetni a működő üzleti vállalkozás, sőt az üzlet csődjé esetén e befektetés el is vesztethető. A túl magasra hajtott nominális kamatlábakkal létező vállalataink túlnyomó többsége még ha merészelné, akkor sem lenne képes versenyezni részvényei után kilátásba helyezett osztalékígéreteivel. Az osztatlan tőkés vállalatok tömeges átalakítása társas vállalkozásokká a lehető legkedvezőtlenebb pénzgazdasági közegben zajlik. Adózás és kamatfizetés utáni profitból a kamatokkal versengeni képes részvényosztalék egyszerűen nem fizethető, ami felveti a részvénybefektetés üzleti komolyságának megkérdőjelezhetőségét is.

Az *értékpapírpiacon* sokszereplős volta talán nem is azon múlik, hogy magánszemélyek tömegesen válnak részvényvásárlóvá. Anélkül, hogy kisebbitenénk a magánrészvényesek jelentőségét — adott helyzetben — súlyuknak megfelelően kellene értékelnünk az intézményi befektetőket. Mint már jeleztük, potenciális részvénytulajdonosoknak azokat a gazdasági aktorokat tekinthetjük, akik/amelyek tartósan szabad likvid források birtokosai, s e tőke értékmegőrzése-értéknövelése érdekében hajlandók és ösztönöztek befektetésére. A legfokozottabb befektetési érdekkeltséggel bíró pénzügyi intézményes beruházók jórészt hiányoznak. Magánbankok széles hálózatára, a társadalombiztosítási rendszer intézményi decentralizálására, egymással versenyző nyugdíjalapokra, decentralizált biztosítási intézményrendszerre, valódi alapítványok széles körére, a kismegtakarításokat koncentráló befektetési társaságokra lenne szükség, mint olyan köztes intézményrendszerre, amely a magánmegtakarításokat nagybani részvényvásárlássá képes konvertálni.

Az *intézményi befektetők* aktív tőkepiaci szereplésének különösen nagy a jelentősége olyan átalakulási folyamatban, amelyben egyébként is bonyolult kérdés valódi tulajdonosok megtelelése.

Az intézményi befektetők sem többek az induláskor reménybeli tulajdonosoknál. Az átalakulás kezdeti fázisában már eredménynek számítana a bürokratikus attitűd érezhető gyengülése is, ami a termelés-elosztás fölé épített hivatalrendszer lebontásával hatékonyan elősegíthető. A szervezeti monopolstruktúra végletesen eltorzítja a jövedelemrészesedési viszonyokat s felfokozza az esélyegyenlőtlenségeket. Éppen ezért az intézményi befektetőknek a lehető legszélesebb társadalmi bázisra kellene tudni támaszkodni.

MENEDZSER — VAGYONKEZELŐ — TULAJDONOS

A tulajdonreform eddigi útkereséseinek szembeötlő sajátossága a valódi tulajdonos keresésének elsőbbsége a hatékony tőke-működtető megelégedésének szándékával szemben. Szerintem legalább annyira fontos megtalálni a termelő javak minden egysége számára azt az üzemi, vállalati formációt, amelyben a leghatékonyabban működtethető.

Talán nem tekinthető véletlennek az, hogy a tulajdonreform és a vállalati modell átalakítása nem ezen az úton indult meg. A közgazdasági racionalitás rendező elvként választása a létező vállalati nagyságrendi szerkezet és a reálszférára nehezedő bürokratikus monopolstruktúra lebontását követelte volna. Amikor a nagyvállalati formát adott szektorban nem igénylő gazdasági nagyszervezetek belső egységeiket korlátozott felelősségű társaságokká, trösztök, országos nagyvállalatok, egyéb monopóliumok saját szervezetüket többlépcsős tulajdonosi struktúrává, középírányító szerepet betöltő adminisztratív kényszerképződmények önmagukat részvénytársaságok halmazává alakították, akkor joggal merülhetett fel a gyanú, hogy itt a társas formáció felvétele nem a valódi piaci résztvevők számát gyarapítja, nem piacot és versenyhelyzetet teremt, hanem felhasználva a társasági formát, megőrzi a torz szervezeti rendszert. A vagyonkezelés ideológiai burka formájában hamar megszületett az a magyarázat, amely a múltban is, ma is, csak jövedelmek centralizálásával és újraelosztásával foglalatosskódó hivatalrendszert sértetlenül átmenteni igyekezett.

Bizonyára a rövid idő alatt lejátszódott társadalmi és politikai változások feltűnően békés jellegében kereshető annak magyarázata, hogy a bürokratikus-adminisztratív hivatalrendszer negyedszázad gazdasági reformjainak sikeres megtorpedózása után képes volt ellenállni a vállalati szervezeti rendszer és az irányítási struktúra érdemi átalakításának is. Talán a legfontosabb nagytulajdonhoz kapcsolódó jellemző nem tudatosodott kellő erővel: a piacgazdaságokban honos korporációs tulajdonszerkezet sok ok miatt csak hosszabb idő alatt alakulhat ki és így a rövid távú teendő sokkal inkább a hatékony vállalati működési modell kialakítása kellene legyen. Hogy a társas formáció felvétele mennyire kemény kihívást jelent, hogy ennek alacsony hatékonyságú vagy veszteséges vállalatok tömegesen képtelenek megfelelni, mint felismerés egyáltalán nem kapott hangot. Ehelyett az alkalmazotti és menedzseri részvénytulajdon uralkodóvá tételén túl a munkástanácsok kezébe követelt hatalom mellett az öngazgató formációk tulajdonosi jogainak megerősítése tolt el időt. Mindezek a zavaró jelek a vagyonkezelői köztes struktúra kiépülésével összefonódva sikeresen akadályozták meg az egyébként nagyon fontos tisztánlátást. A társadalmi várakozásokat, jogos félelmeket tévútra sikkatva sikerült elhitetni, hogy ami a gazdaságban történik, az már valóban tulajdonosváltás, gazdasági rendszercsere.

A társadalomgazdasági szerepcserék és szerepzavarok felszámolásának hatékony útja csak az új vállalatműködési modell kimunkálása és gyakorlati meghonosítása

lehet. A tőketulajdon és a tőkeműködtetés bizonyos értelemben a múltban is elvált egymástól, hiszen tulajdonosi jogokat a szó uralkodási és alárendelési értelmében az államigazgatás különböző szervezetei gyakoroltak, tőkeműködtetők pedig az általuk irányító vállalati vezetők voltak. Napjaink átalakulási folyamata látszólag csak a tulajdonosi oldalt kellene érintse, a valóságban azonban mindkét oldal gyökeres átrendezésre szorul. Bármilyen vonzónak is tűnne úgy elképzelni a tulajdonosi oldalt, hogy adott vállalkozás részvényeseinek közgyűlése érdemi befolyással rendelkezik a tőkeműködtetők tevékenységére, a modern gazdaság korporációira ez az idill már alig jellemző. Tekintettel a részvényesek nagy számára, az irányításban való közvetlen részvétel korlátaira uralkodó pozícióba a részvényesek érdekeit képviselő igazgatótanácsok és felügyelő bizottságok kerülnek. Ezek az irányító testületek egyértelműen a részvénytőke majoritást kezében tartó fő részvényes vagy vezető tulajdonosi csoport érdekeinek megfelelően befolyásolják a menedzserek döntéseit. Ha ezt nem is találjuk vonzónak, mégis realitásként kell elfogadjuk: a modern gazdaság korporációja nagymértékben függetlenedik tulajdonosaitól s a résztulajdont képviselő értékpapír számos tulajdonosának meg kell elégednie az osztalékvárakozás passzív funkciójával.

Mindezek ellenére nyitva marad az egész tulajdonos- és rendszerváltási folyamat egyik legsúlyosabb kérdése: ki, kik, milyen intézmények és mechanizmusok, milyen indítékokból származó érdekeltsége lehet képes hatékony tőkeműködtetést kikényszeríteni. Nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a hazai gazdaságműködésből nemcsak a hamisítatlan tulajdonosi attitűdök hiányoznak, hanem a vállalati működés piacokonform magatartásmintáinak csaknem teljes arzenálja is. Vállalataink sorára jellemző, hogy belső hatalmi és érdekviszonyai nem felelnek meg a piac törvényeinek alárendelt vállalkozás kritériumainak. Gazdálkodó egységeink piacidegen funkciók, magatartások, beidegződések tömegeit hordozzák s mindmáig megmaradtak az államigazgatással szembeni hatékonysági alku partnereinek. Vállalatok tömege még ma is úgy funkcionál, hogy az alapvető gazdálkodási cél nem az értékesítési árbevétel folytonos növelése és a folyamatos pénzügyi egyensúly primátusán alapul. Valódi piaci megméretésen megbukott vállalatok évekig elkerülhetik a tényleges üzleti bukást, beakasztkodva az állami és banki szubvencionálás legváltozatosabb manipulatív eszközei által nyújtott mentőövekbe.

A modern árugazdaság nagyvállalatainak piaci attitűdje, úgy tűnik, egyedül a tulajdonosi struktúra átalakításából nem vezethető le. A nagy kérdés az, hogy a tulajdonosok — vagy azok képviselői — vajon találnak-e a vállalkozások élére ütőképes menedzseri közösségeket, olyan szellemi és vállalkozói, valójában emberi tőkét, amely garancia a folyamatosan eredményes tőkeműködtetésre. Ha a korábbi bürokratikus hivatalrendszer sokszázszékes irányító apparátusát a „vagyonkezelés” funkciójával ruházzuk fel, akkor lényegében semmit nem tettünk a vállalati modellváltás érdekében. A parancsgazdasági rendszer vállalatai csak úgy vihetők át osztott tulajdonon alapuló társas formációba, ha tőkelekötésük, foglalkoztatott létszá-

muk, belső bürokráciájuk leszállítható arra a mértékre, ahol mindenkori kiadásaik zavartalanul megtérülnek piactól függő bevételeiktől. Ehhez nagyvállalatokba kényszerített kis- és középvállalatok tömegének önállósítására, a vállalati nagyságrendi szerkezet túlcentralizáltságának megszüntetésére volna szükség.

A helyzet paradox volta abból származik, hogy a gazdasági rendszerváltás — s ennek fontos részmozzanataként a tulajdonreform — a legjobbkor, s ugyanakkor a legrosszabbkor is került napirendre. A legjobbkor azért, mert a gazdaságot súlyos krízisbe döntő nagyvállalati rendszer veszteségtermelő hatása lehetőségei és elviselhetősége végső határára jutott, ugyanakkor az is igaz, hogy az átrendezés igénye a legrosszabbkor válik elodázhatatlanná akkor, amikor a társadalom a politikai és gazdasági rendszerváltásra vonatkozóan csak vonzó ígéretekkel kapott a politika új szereplőitől. Ha kétségbe vonjuk azt, hogy a leggondosabban végrehajtott tulajdonreform sem képes a vállalatok hatékonysági zavarainak elhárítására, akkor joggal merül fel a kérdés, hogy akkor milyen út kínálkozik a hatékony megoldáshoz. A ma létező vállalatokat valódi üzleti vállalkozássá tevő átalakításnak feltétlenül meg kell akadályozni azt, hogy veszteséges vagy tartósan alacsony jövedelmezőségű vállalatok változatlan erőforrás- és munkaerőlekötéssel mentsék át magukat a társas formációba. Ha ezt sikerül megakadályozni, akkor ennek nyilvánvalóan igen nagyarányú munkanélküliség lenne a legfontosabb rövid távú következménye, mint ahogy az is foglalkoztatási zavarokat okozna, ha megkezdődne a gazdaságra nehezedő bürokratikus-adminisztratív struktúrák egyes elemeinek lebontása.

A gazdasági rendszerváltás előtt a gazdasági alku egyik legkarakterisztikusabb színtere a nagyvállalatok és a kormányzat közötti diszkusszió volt árakról, szabályozókról, végső soron arról, hogy a rugalmatlan monopolstruktúra mekkora ráfordítást képes elfogadtatni a gazdaság irányítóival. Önbecsapás volna nem észrevenni: a költségalku alapszituációja mit sem változott, a különbség csupán annyi, hogy a monopolstruktúra direkt módon háríthatja át monopolráfordításait a társadalom egészére. Minthogy régóta felszámolásra érett nagyvállalatok tömege vészelte át a rendszerváltást, ma hajlamosak vagyunk úgy gondolkodni, hogy a két vagy öt évvel ezelőtti elmarasztalások a nagyvállalati hatékonyság zavaraival kapcsolatban talán nem is voltak igazak. A vállalati szerkezet racionalizálása, bár szeretnénk hinni a zökkenőmentes megoldásban, aligha mehet végbe megrázkódtatások nélkül. A tömeges vállalati bukás természetesen sem politikailag, sem gazdaságilag egykönnyen nem tolerálható, mégsem hiszünk abban, hogy egy-egy vállalat gyökeres megújulása rábeszéléssel és fogadkozásokkal végigvihető. Észre kell venni, hogy a múlt szabályozóalkuja ma a vállalat és a társadalom közötti olyan költségalkuban folytatódik, amelyet egyre hevesebb infláció kísér, s e folyamatnak ugyanolyan csekély a reménye a gazdasági szerkezet megújulására, mint a múltbani alkuk eredményeinek volt. E helyütt exponált gondolataink alig hagynak kétséget afelől, hogy a nagyvállalati körben végbemenő tulajdonreformot olyan építkezés-ként képzeljük el, amelyet széles körű bontás előzne meg.

A nemzetgazdaság igen szűk vállalkozói szférájával, de ugyanígy a szakközvetléssel sem sikerült eddig elhíttetni, hogy a gazdasági rendszerváltás nyomán a költség- és kockázatérzékeny gazdasági szereplők válnak a makrogazdasági folyamatok meghatározóivá. A tulajdonreformot, a vállalati modellváltást mind ez ideig arra a bürokratikus hivatalrendszerre bíztuk, amelynek a hosszú távú gazdasági racionalitás érvényesülése érdekében önmagát kellene felszámolni. Minthogy a gazdaság igazán nem nyerte el régóta várt függetlenségét, még ma sem képes kizárólag a gazdaság öntörvényei szerint működni, *legjellemzőbb intézménye mindmáig a hivatal*, a nem profitorientált akaratközvetítő bürokratikus struktúra a vállalatok fölött, de ugyanígy a vállalatokon belül is. A nemzetgazdaság kormányzati szektora soha nem tapasztalt arroganciával sajtolja ki az immár csak inflációs jövedelem alakját öltő jövedéket a reálszférából, minden eddiginél kevésbé palástolva az elosztási attitűd dominanciáját a jövedelemképzés, a vállalkozói feltöltődés, a türelem, a termelő megerősödése és sok hasonló építő folyamat fölött. Fából vaskarikát a régi gazdasági-politikai rendszernek sem sikerült varázsolni, s ez vélhetőleg az újnak sem sikerülhet. Annyi jövedelem ugyanis a világ egyetlen nemzetgazdaságában sem képződik, ami egyszerre nyújtana fedezetet önmagukat túlélő irányító és kvázi-gazdálkodó struktúrák megmentésére, valamint az új — valóban hatékony — struktúra felépítésére. Az állam ma is mint a legjelentősebb tulajdonos láthatóan sem tulajdonosként, sem törvényalkotóként nem óhajt effektív szerepet játszani. Nem zárta be a legnyilvánvalóbban veszteséges vállalatait sem, nem lép fel a trösztösödés és monopolizálódás ellen, s nem képes korlátozni önmaga meredeken emelkedő kiadásait sem. Nem engedi a piaci szabályok nyílt érvényesülését a pénzügyi intézményrendszerben, továbbá nem támogatja a relatíve nagy forrástömeget mozgó biztosítási és nyugdíjalapok versenyszerű működésének megalapozását.

A társadalom szilárd alapjait megteremtő organikus középosztályosodás csak akkor mehet végbe, ha a munkások, az alkalmazottak és a vállalkozók piacon mért teljesítményekből származó jövedelmeket kapnak szolgálataikért. Az utóbbi két év fejleményei alig leplezett bizonyítékát adják ama társadalmi anomáliának, hogy egy minimális növekedésre sem képes nemzetgazdaság hogyan produkál extrajövedelmeket úgy, hogy a piac valójában nem is működik. A politikai rendszerváltás bekövetkeztéig alig csodálkozhattunk azoknak a társadalmi védekező mechanizmusoknak a kiterjedtségén, amelyek az alkun keresztül az egyén és a kisebb közösség (így a vállalat) védelmére voltak hivatottak. A rendszerváltás után azonban több mint anakronisztikus látni a társadalom ama szolidaritási mechanizmusainak hatékony működését, amelyek a banki sorbanállástól, a tartós teljesítményvisszatartáson keresztül a nyílt vállalati csődök permanens elodázásáig akadályozzák a gazdasági struktúra megújulását. Itt természetesen nem tudatos akadályozásról van szó, csupán az egykor megszerzett posztok olyan megőrzésének mind ez ideig eredményes szándékáról, amely a reálgazdaságból elsajátított jövedelmek felélésére, s piaci értelemben látszattevékenység átmentésére támaszkodik. A pa-

rancsgazdasági rendszer irányító struktúrái, a túlduzzasztott középírányító szervezetek, továbbá a nem gazdaságos nagyvállalatok irányító képződményei nem mobil egzisztenciák százezreinek biztosítanak munkahelyet. Költségtakarékos, piaci versenyen alapuló gazdálkodás csak akkor alakulhat ki, ha az inaktív, csak „irányítás-sal” foglalkozó ún. „vízfejek” tömeges megszűnése elkezdődik, s belátható időtá-von végbemegy. Mindeme radikális átrendeződés számára a tulajdonreform csak az egyik eszköz. A túlélt struktúrák megszüntetésére a pusztá tulajdonváltás nem elegendő.

Kiefer Márta

.

Az EFTA és Magyarország gazdasági együttműködési lehetőségei

Az európai volt KGST-országok társadalmi-gazdasági rendszerváltása következtében időszerűvé vált a „megosztott kontinens” gazdasági újraegyesítése. Az erre irányuló törekvések sokrétűek, igen összetettek.

Mindenekelőtt magukba foglalják az egyes szervezeteken belüli országok kapcsolatainak szorosabbá és kiegyensúlyozottabbá tételét. Emellett alakul ki a különböző szervezeteknek, mint „egységes” egésznek a működése. Erre utal az EGK és az EFTA tervezett egyesülése is.

A volt KGST-országok — mivel szervezetük felbomlott — meglehetősen hátrányban vannak. (A jóval elmaradottabb gazdasági rendszerükről most nem is beszélve.) Így csatlakozásuk egyenként kezdeményezve és csak külön-külön megméretve képzelhető el. (Természetesen a döntés nem, csak a kezdő lépés megtétele múlik rajtuk.)

Ezért korántsem közömbös, hogy Magyarország mikor, hogyan és kikkel igyekszik kapcsolatait szorosabbra fűzni, hogy időben bekerüljön a „megosztott kontinens” gazdasági újraegyesítésének folyamatába.

ALTERNATÍV MAGYAR KÜLGAZDASÁG-POLITIKA — AZ EFTA FOKOZÓDÓ JELENTŐSÉGE

A bevezető sorokban említett tények ismeretében nyilvánvaló, hogy hazánk kül-gazdaság- és általában gazdaságpolitikáját a szorosabb nemzetközi kapcsolatok kialakítása tekintetében *egyelőre* két különböző jellegű törekvés kell, hogy jellemezze. Egyrészt a volt KGST-államok egymás között, országonként külön-külön kialakított együttműködést feltételeznek. Másrészt az európai fejlett ipari államokkal való gazdasági együttműködés — lévén a legtöbb ország a két nagy gazdasági közösség valamelyikének a tagja — elsősorban e szervezetekkel való szorosabb kapcsolatok kialakítását követeli meg. A hangsúlyt a többes számra helyezném. Tehát az előzőekben említett tények alapján igen lényegesnek tűnik, hogy mind az EGK-val, mind az EFTA-val szorosabb együttműködésre kellene törekedni. Ezt egyrészt megköveteli az egyoldalúság vádjának — és az ebből fakadó hátrányok — elkerülése, másrészt a két szervezet 1993-ban tervezett összeolvadása.

Az EFTA-val való szorosabb együttműködés kiépítését szorgalmazza az a veszély is, amely az EGK — sok tekintetben — protekcionista belső piaci értelmezéséből fakad. Jelenleg ugyanis még számos akadály áll a kelet-európai export útjában.

Az EGK belső kereskedelmének nagy súlya miatt a Közösség és az EFTA, valamint a volt KGST-országok közötti gazdasági kapcsolatok sokkal kevésbé fontosak az EGK, mint kereskedelmi partnerei számára. Még 1990-ben is az EGK-országok exportjának csak 10,7 százaléka jutott az EFTA- és 2,7 százaléka a volt KGST-államokba. Ezzel szemben az EGK szívja fel az EFTA exportjának 56,1 százalékát, a volt KGST exportjának 16,3 százalékát.

1. táblázat

**Az Európán belüli export megoszlása az összes exportból való
részesedés alapján 1984. és 1990. években
(százalékban)**

Megnevezés	EGK		EFTA		Volt KGST	
	országokba irányuló export megoszlása					
	1984	1990	1984	1990	1984	1990
EGK	54,1	59,9	9,8	10,7	3,2	2,7
EFTA	53,6	56,1	13,4	14,1	6,2	5,4
Volt KGST	19,7	16,3	5,6	4,4	50,1	56,3

Forrás: Az IMF Direction of Trade Statistics 1991 adatai alapján.

Ez az egyoldalú kereskedelem azzal a veszéllyel fenyeget, hogy az EGK nem lesz megfelelően tekintettel az EFTA- és a volt KGST-országokra. Egy kirekesztő belső piacnak — amely keletre csak az Elbáig terjed — több veszélye is van a kelet-európai reformfolyamatokra vonatkozóan:

- Még ha az EGK harmadik országokkal szembeni politikája gyökeresen nem is változik, a „belső piacnak” akkor is elkerülhetetlenül a külső világot sújtó „kereskedelmátterelő” hatása lesz. Hiszen azáltal, hogy az áruk és szolgáltatások belső kereskedelmi korlátait eltörlik, az egyes EGK-országok piacai a tagországbeli partnerek számára könnyebben hozzáférhetővé válnak. Ezért a külső szállítók piaci részesedése csökkenni fog.
- Tény, hogy az EGK Bizottságának a „belső piacra” vonatkozó Fehér Könyve — amit 1985 júniusában fogadott el az Európa Tanács — tartalmaz egy olyan általános deklarációt, hogy a tagországok nemzeti gyakorlatát, szabályozását kölcsönösen elismerik. Ennek ellenére a Miniszterek Tanácsa és a Bizottság számos terméknormát és piacsabályozási eljárást egységesített (Dicke, 1990). A lényegében felülről elrendelt, a piac által még nem igazolt normák könnyen felhasználhatók a kereskedelem korlátozására.

- Annak is megvan az esélye, hogy az EGK erőddé változik. Számos ágazati „lobby” valószínűleg meg fogja próbálni az erőteljesebb külső versenyt protekcionizmussal, Brüsszelből igényelt támogatásokkal enyhíteni.

Kétségtelen tény azonban, hogy e protekcionista törekvéseknek határt szab az EFTA 1993. évi csatlakozásáról szóló megállapodása, amely 1991 októberében jött létre Luxemburgban a két szervezet között. A 19 államot magába foglaló szabadkereskedelmi övezet létrehozására vonatkozó megegyezés értelmében az EFTA tagállamai az EGK egységes piacának egyenrangú tagjaivá válnak. Az új szabadkereskedelmi övezet nemcsak az EFTA-országok közös piaci csatlakozását gyorsítja fel, hanem a kelet- és közép-európai országoknak is megkönnyíti valószínűleg az EFTA-országokkal való szorosabb kapcsolat kiépítését és az új közös piaci tagság elérése felé vezető utat.

ELTÉRŐ EXPORT-IMPORT DINAMIKA

Az EFTA és az EGK országaival való szorosabb kapcsolat kialakításának számos feltétele van. Ezek közül a hazai szakirodalom még keveset foglalkozott az eltérő export-import dinamika kérdésével. A nyolcvanas évek második felének adatait összehasonlítva világosan érzékelhető Magyarország „lassúsága”. Míg például a magyar export 1986–1990 között csupán 4 százalékkal növekedett, addig az EFTA országai kivitelüket ezen időszak alatt 44–48 százalékkal növelték. (Lásd a 2. táblázatot.) Az EGK-n belüli növekedés e tekintetben még intenzívebb volt. Különösen figyelemre méltó a közösség periferiáján lévő Portugália exportjának 126 százalékos emelkedése az említett periódusban. Az import tekintetében a különbség hazánk és a két fejlett gazdasági közösség országai között még kirívóbb. Magyarországon az 1986–1990. években csökkent a behozatal. Ezzel szemben az EFTA-hoz tartozó Ausztria 82 százalékkal, Finnország pedig 76 százalékkal növelte importját ebben az időszakban, de a többi tagországban is jelentős importnövekedés volt tapasztalható. Hasonló tendencia figyelhető meg az EGK-ban is. A már említett — és fejlettségét tekintve számunkra leginkább összehasonlítható — Portugália importja például ebben az időszakban 161 százalékkal emelkedett.

Természetesen nehezen dönthető el, hogy e nagymértékű különbségben az EFTA és az EGK tagállamainak előnye mennyiben tudható be a piacképesebb külkereskedelmi termék- és termelési szerkezetnek és milyen szerepet játszik ebben az a tény, hogy ezek az országok egy-egy viszonylag nagy piacot jelentő gazdasági közösséghez tartoznak, amely piacok elsősorban a tagországok és egymás tagállamai számára nyitottak. Vitathatatlan azonban, hogy az e közösségekhez való tartozás a kereskedelmi forgalom dinamikáját kedvezően befolyásolja. Ebből következően a kívülálló ország — így Magyarország — kereskedelmi forgalmában a tagság hiánya egyben az export-import dinamikát csökkentő tényező.

2. táblázat

Az EFTA, néhány EGK-állam és Magyarország 1990. évi
exportja és importja

Országok	Export		Import	
	Milliárd	Százalék	Milliárd	Százalék
	USA-dollár	(1986=100)	USA-dollár	(1986=100)
<i>EFTA-országok</i>				
Ausztria	41 265	183	49 146	182
Finnország	26 571	162	27 001	176
Izland	1 592	144	1 680	150
Norvégia	34 030	188	26 852	132
Svédország	57 574	154	54 435	166
Svájc	63 784	170	69 681	169
<i>Néhány EGK-ország</i>				
Németország	410 104	168	346 153	181
Franciaország	216 587	173	234 422	181
Olaszország	170 340	175	181 983	183
Spanyolország	55 642	204	87 696	250
Portugália	16 417	226	25 263	261
Magyarország	9 597	104	8 669	90

Forrás: International Financial Statistics — 1991 október (IMF) — a 72—73. oldal adatai alapján.

KÜLÖNBÖZŐ EXPORT-IMPORT ÁRAK

Az alacsony magyar export-import dinamika mellett az export-import árak is jóval kisebb emelkedést mutatnak Magyarországon, mint az EFTA és az EGK országai-ban. (Lásd a 3. táblázatot.) Magyarország a nyolcvanas évek második felében mindössze átlagosan 12 százalékos növekedést ért el az export egységárak tekintetében. Ezzel szemben például Ausztria 69,5, Svédország 67,5, Spanyolország 76,5 százalékkal tudta növelni az exportnál az egységárakat. Még kirívóbb Magyarország lemaradása e tekintetben, ha összehasonlítjuk ezeket az adatokat a későbbiekben említett fogyasztói árak alakulásával. A két tényező változása a legtöbb fejlett ipari államban fordított tendenciát mutat mint Magyarországon. Ez utóbbi esetben a belföldi fogyasztói árak jóval nagyobb mértékben növekedtek, mint az export egységárak, ami a világpiaci versenyképesség alacsony voltát tükrözi. (Belföldön nincs éles versenyhelyzet, a fogyasztói árak alakulását döntően

3. táblázat

**Az export- és importegységárak alakulása 1990-ben az EFTA-ban,
néhány EGK-országban és Magyarországon**
(USA-dollár alapján, 1985 = 100 százalék)

Országok	Export	Import
<i>EFTA-országok</i>		
Ausztria	169,5	159,7
Finnország	—	—
Izland	—	—
Norvégia	116,1	155,0
Svédország	167,5	151,6
Svájc	—	—
<i>Néhány EGK-ország</i>		
Németország	178,8	151,8
Franciaország	166,1	149,0
Olaszország	175,2	143,8
Spanyolország	176,5	131,8
Portugália	—	—
Magyarország	112,1	109,0

Forrás: International Financial Statistics — 1991. október (IMF) — a 76–77. oldal adatai alapján.

más tényezők motiválják.) Míg a fogyasztói árak — 1985-höz viszonyítva — 1990-ben 98,7 százalékos növekedést mutattak, addig az exportárak mindössze 12,1 százalékkal emelkedtek. Ugyanakkor ezen időszak alatt például Ausztriában a fogyasztói árak 11,3 százalékos növekedése mellett az exporttermékek átlagos egységára közel 70 százalékkal emelkedett. (Lásd a 4. táblázatot.)

Az exportárak mellett az importárak is erőteljesebb növekedést mutatnak a fejlett ipari államokban. Míg például hazánkban az import-egységárak a nyolcvanas évek második felében 9 százalékkal növekedtek, addig például Ausztriában közel 60, Svédországban 51,6 és Spanyolországban 31,8 százalékkal emelkedtek.

Az export- és importárak erőteljesebb mozgása a fejlett ipari államokban piacépesebb termelési szerkezetet és a kereslet-kínálat törvényének fokozottabb érvényesülését tükrözi. Hazánkban a külkereskedelmi árak gyengébb mozgása viszont még mindezek hiányára enged következtetni.

4. táblázat

Az ipari termelői és a fogyasztói árak alakulása 1990-ben az EFTA országokban, néhány EGK-államban és Magyarországon
(USA-dollár alapján, 1985 = 100 százalék)

Országok	Ipari termelői árak	Fogyasztói árak
<i>EFTA-országok</i>		
Ausztria	121,0	111,3
Finnország	110,4	127,4
Izland	—	251,8
Norvégia	141,0	135,4
Svédország	104,0	135,1
Svájc	120,0	113,2
<i>Néhány EGK-ország</i>		
Németország	117,0	107,0
Franciaország	112,0	116,4
Olaszország	117,6	131,8
Spanyolország	116,2	136,8
Portugália	124,0	170,9
Magyarország	155,7	198,7

Forrás: International Financial Statistics — 1991. október (IMF) — a 82—591. oldal adatai alapján.

KÜLÖNBÖZŐ TERMELŐI ÉS FOGYASZTÓI ÁRAK

A stagnáló export-import dinamika módosítása és a külkereskedelmi árpolitika kialakítása mellett a hazai fogyasztói árak már említett emelkedésének megfékezése valószínűleg az egyik legfontosabb feltétele az EFTA és az EGK országaival való szorosabb kapcsolat kialakításának. A nyolcvanas évek második felének áralakulását összehasonlítva megállapítható, hogy mind a fogyasztói, mind a termelői árak tekintetében Magyarország nagymértékben túlszárnyalja a legtöbb EFTA és EGK tagállamot. (Lásd a 4. táblázatot.)

A nyolcvanas évek második felének adatai alapján megállapítható, hogy az EFTA és az EGK országokban az ipari termelői és a fogyasztói árak sokkal kisebb mértékben emelkedtek, mint Magyarországon. Öt év alatt hazánkban a fogyasztói árak lényegében megduplázódtak és az ipari termelői árak is több mint 50 százalékkal növekedtek. Ez utóbbi tényező tekintetében például Ausztria csak 21,0, Finnország 10,4, Spanyolország 16,2 százalékos emelkedést mutat. A magyar ipar verseny- és piacképességének fogyatékoságai tükröződnek többek között az ennél jóval magasabb termelői áremelkedésekben is. Ennek mérséklése — a fogyasztói áremelkedések csökkentésével együtt — fontos feltétele az EFTA- és az EGK-országokkal való szorosabb kapcsolat kialakításának.

AZ ADÓSSÁGÁLLOMÁNY ELTÉRŐ SZERKEZETE

A stagnáló magyar külkereskedelmi volumen és ár-dinamika, valamint a belföldi magas áremelkedések mellett Magyarország adósságállományának szerkezete is szembetűnően eltérő az EFTA és az EGK számos országához viszonyítva. Míg ez utóbbiak adósságállományának nagy része banktartozás, addig a magyar adósság nagyobb aránya kormánytartozás. (Lásd az 5. táblázatot.)

5. táblázat

**A tartozások megoszlása az EFTA országokban, összehasonlítva
néhány EGK-ország és Magyarország esetében, 1990-ben**

Országok	Kormány- tartozás	Bank- tartozás	Összesen
	százalék		
<i>EFTA-országok</i>			
Ausztria	1,0	99,0	100,0
Finnország	1,0	99,0	100,0
Izland	3,0	97,0	100,0
Norvégia	93,0	7,0	100,0
Svédország	94,0	6,0	100,0
Svájc	—	100,0	100,0
<i>Néhány EGK-ország</i>			
Németország	15,0	85,0	100,0
Franciaország	3,0	97,0	100,0
Olaszország	1,0	99,0	100,0
Spanyolország	—	100,0	100,0
Portugália
Magyarország	92,0	8,0	100,0

Forrás: International Financial Statistics — 1991. október (IMF) — a 82—591. oldal adatai alapján.

A banktartozások arányának alacsony volta a magyar pénzügyi politika konzervativizmusára enged következtetni, amely az általában hosszabb futamidejű, a piaci változásoknak kevésbé kitett kormányhitelek felvételét tartotta helyesnek. E gyakorlat azonban sok tekintetben ellentmond a legtöbb ipari fejlett állam hitelfelvételi politikájának. Valószínűleg a sikeres felzárkózásunk és majdani csatlakozásunk érdekében elsősorban ezen és nem magán a felvett hitelek nagyságrendjén kell majd változtatnunk. Ezt erősíti meg az a tény, hogy a legtöbb fejlett ipari állam — legyen az EFTA- vagy EGK-tagállam — hozzánk képest jóval nagyobb mérték-

ben eladósodott. Ausztria például 1990-ben összesen 74 325, Finnország 60 176, Svájc 133 572, Németország 264 344, míg Spanyolország 68 375 millió USA dollár adóssággal rendelkezett. Ezzel szemben Magyarország adóssága ebben az évben 23 543 millió USA dollárt tett ki (International..., 1991).

Természetesen a hitelpiacok szempontjából lényeges különbség áll fenn egy nyugat-európai ország és Magyarország külső bruttó adósságállománya között. A magyar — és általában a kelet-európai országok — adósságainak ténylegesen és a nemzetközi pénzpiac megítélése szerint is — gyengébbek a visszafizetés garanciái. Így egy alig több mint húszmilliárd dolláros magyar adósság e tekintetben rosszabb elbírálás alá esik, mint például egy százmilliárd dollár nagyságrendű belga, svájci vagy osztrák államadósság. A gyengébb garancia egyik lényeges oka, hogy például Magyarország egy-egy évi összes exportárbevételének 70—75 százalékát a külföldi tartozások kamatainak törlesztésére fordítja. Ezzel szemben a fejlett ipari államok esetében ez az arány csak 10—20 százalék között mozog (Direction... 1991). Ilyen körülmények között hazánknak nem sok külföldi valutája marad arra, hogy gazdaságát versenyképesebbé tegye. Sőt, még a szinten tartás is kérdéses. Mindez hozzájárul a Magyarország adósságállományának gyengébb visszafizetési garanciáiról kialakult nemzetközi megítéléshez.

AZ EFTA-HOZ VALÓ CSATLAKOZÁS ELŐNYEI — AZ IDŐTÉNYEZŐ SZEREPE

Az előzőekben említett négy fontosabb feltétel mellett még számos tényező (például a tulajdonviszonyok) módosítására volna szükség ahhoz, hogy csatlakozási kísérletünk reális legyen. Mindenekelőtt azonban arra kellene választ keresnünk, hogy országunk teljesíteni tudja-e — és főleg mennyi idő alatt — a belépés feltételeit. Az időtényező szerepe — főleg ha 1993-ban életbe lép az EGK és az EFTA egyesülési szerződése — napjainkban különös fontosságot nyert. Hiszen akkor az EFTA-ról már csak ebben az évben beszélhetünk. Minthogy az EFTA már több ország esetében — Dánia, Portugália, Egyesült Királyság — sikeres közbülső állomás volt az EGK felé vezető úton, valószínűleg számunkra is ez lenne a legjáratóbb.

Az EFTA-ba való belépés egy látszólag komolyan veendő alternatívája az EGK-ban a társult tagság, illetve, hogy az EGK szabadkereskedelmi megállapodást köt Magyarországgal. Voltak a kelet—nyugati kapcsolatok történetében egyezmények, amelyek az ilyen jellegű bilaterális szabadkereskedelmi szerződések elődjének tekinthetők. Megemlíthető Magyarország és az EGK között 1988 szeptemberében megkötött kereskedelmi és együttműködési egyezmény, vagy a Lengyelországgal 1989 augusztusában aláírt szerződés (Dicke, 1990). E szerződésekben az EGK kötelezte magát, hogy legkésőbb 1995-ig fokozatosan megszüntet minden — a magyar, illetve lengyel — iparcikkexportot sújtó mennyiségi korlátozást. (Lengyelország egyes, az Európai Közösségbe irányuló mezőgazdasági termékek

esetében is vámkedvezményeket élvez.) A mezőgazdaság nagy részét, valamint az acél- illetve textilipart, amelyekre már korábban kötöttek kevésbé liberális szerződéseket, ezek az egyezmények nem érintik.

Első pillantásra ezeknek a bilaterális megoldásoknak számos előnye van. Magyarország — és Lengyelország is — megakadályozhatja, hogy a „nagy európai belső piacból” kimaradjon. Ebből elsősorban Magyarországnak — és Lengyelországnak — származhat előnye. Egy olyan ajánlat, hogy kölcsönösen megnyitják egymás előtt piacukat, minden bizonnyal felkelti az EGK figyelmét és egy ilyen megoldás elfogadására ösztönzi.

E vonzó elemek ellenére nem szabad megfeledkezni a bilaterális megoldás „hátlutóiról” sem. Az egyik legfontosabb hátrány, hogy egy bilaterális szabadkereskedelmi szerződés aligha köthető általános természetű politikai-gazdasági minimumfeltételek teljesítéséhez. Amennyiben viszont például Magyarország gazdasági rendszerének piaci elemeit erősítő minimumfeltételek nem érvényesülnek, a szabadkereskedelmi megállapodás — az eredeti szándékokkal ellentétben — még a jelenlegi rendszer hibáinak konzerválásához is hozzájárulhat.

Magyarország EFTA-ba való belépése viszont *elkerüli a bilaterális kereskedelmi egyezmény hátrányait anélkül, hogy lemondana az előnyeiről*. Egy nemzetközi szervezetbe való belépésről szóló egyezmény aláírása, amit komoly politikai-gazdasági minimumfeltételekhez kötnek, jobban meggyorsítaná a magyar reformfolyamatokat, mint a bilaterális megállapodások. A régi és az esetleges új (például Magyarország) EFTA-tagok az EGK államaival már 1992-ben európai szabadkereskedelmi övezetet alkotnának és egyben összefüggő láncszemek is lennének egy integráltabb Nyugat-Európa és Kelet-Európa még kevésbé megújított részei között. (Természetesen a mi szándékunk ehhez kevés, az ezzel kapcsolatos döntés nemcsak — sőt elsősorban nem — rajtunk múlik. Ami tőlünk függ, az a kezdő lépés mielőbbi megtétele.)

Az integráció előnyei már az első fázisban jelentkeznek. A kevesebb bürokrácia kilátásai, valamint az egész nyugat-európai piachoz való — szerződésekkel biztosított — szabad „hozzáférés” Magyarországot kedvelt beruházási helyszínné teheti. Más szóval, azok az országok, amelyek élnek az EFTA-hoz való csatlakozás még ebben az évben esetleg meglévő lehetőségével, ugrásszerűen megnövelik vonzerejüket a mozgásban lévő tőke szemében és egyúttal megnő a hitelképességük is. Így az alkalmazkodással járó nehézségeket külföldről finanszírozott nagyobb tőkeimporttal — az eddiginél sikeresebben — küzdhetik le.

IRODALOM

- Dicke, I.: A Közös Piac egyesítési törekvései. Kiel University 1990.
Direction of Trade Statistics 1991. (IMF)
International Financial Statistics — 1991. október (IMF)

Bagó József

•

Van-e tipikus vállalati válság?

(A MINŐSÉGI CIPŐGYÁR VÁLSÁGBA JUTÁSÁNAK OKAI
ÉS KÖRÜLMÉNYEI)*

Napjaink gazdasági elemzéseinek középpontjában mintha inkább az ipar egészének, illetve ágazatainak ellehetetlenülése állna, mintsem a mikrogazdasági mozgások követése. Mindez természetes velejárója a társadalmi-gazdasági rendszerváltás időszakának, azonban a makro- és mikroszféra együttes szemlélete ígérhet csak megbízható diagnózist, s jelentheti bármilyen indíttatású cselekvési program kiindulási pontját.

A korábbi vállalati válságkutatások ennek az összefüggésnek megfelelően mutatták be a vállalati ellehetetlenülés okait, ezek között azonban a válság belső okainak és folyamatának feltárása mintha kevesebb hangsúlyt kapott volna. E hiány pótlására teszek kísérletet, amikor — elsősorban a *vállalat belső társadalmi mozgásaira* figyelve — a Minőségi Cipőgyár híres-hírhedt válságának elemzésére vállalkozom. Választásomat az indokolja, hogy a Minőségi Cipőgyár (továbbiakban MINO) bukása a nyolcvanas évek második felében bekövetkezett vállalati válságok máig legtalányosabb esete. Újra és újra megfogalmazódik; hogyan lehetett a korábban példaként feltüntetett, üstökösként felívelő vállalatból egyszerre több mint 500 milliós csődtömeg.** A válasz azért is nehéz, mert a Cipőgyár válságára nem lehet egy-egy szempontot kiragadó és azt felnagyító egyszerű magyarázatot adni.

A tényfeltáráshz a válságban érintett minden vállalatvezetővel változó időtartamú, 1—5 órás *interjút* készítettem, amelyben a válságba jutás okait kerestem. Az interjúkat — módszertanilag egy korábbi vizsgálat tapasztalataira alapozva (Kulcsár—Tóthné—Szalai—Bagó) — viszonylag széles körű dokumentumelemzéssel egészítettem ki.

PIACORIENTÁLT VÁLLALATI STRATÉGIA

A MINO a hetvenes évek második felében erőteljesen egy piacra orientált stratégia irányába mozdult el. Úgy gondolták, hogy jó piaci pozíciót csak korszerű referen-

* A cikk (Bagó, 1990) szakdolgozatán alapszik.

**A MINO válságának okairól a legkülönbözőbb nézetek kerültek forgalomba, lásd (Csizmadia, 1988), (Karcagi, 1988), (Horváth, 1988).

ciatermékekkel lehet elérni, amihez viszont mindenekelőtt jó gépek, korszerű technológiák kellenek.

A vállalatvezetés az akkori, a tőkés piaci értékesítést egyre inkább preferáló gazdaságpolitikai, gazdaságsszabályozási elvek mentén egy „fokozatosan a tőkés piac felé forduló szervezetet” akart kialakítani. Mindennek egyértelmű bizonyítéka volt, hogy már rövid távon a gyár Szigetvári Gyáregységénél — az illetékes külkereskedelmi vállalat közvetítésével megvalósuló tőkés üzlet keretében, mintegy annak gyártási feltételeként — nagyszabású rekonstrukciót hajtottak végre. E munkálatok következtében az idetelepített technika, technológia megfelelt az idekoncentrált tőkés export korábbihoz képest jóval magasabb minőségi és egyéb követelményének.

A tőkés piac felé forduló üzleti stratégiát *középtávú koncepcióban, tervben* is megfogalmazták. Vállalati *hosszú távú fejlesztési program* leírására ugyan nem került sor, de a vállalati magatartásban ekkor kétségtelenül felfedezhetők mind a műszaki fejlesztésre, mind a marketingmunkára, a cipődivat követésére, a hazai vevőkkel való szorosabb kapcsolat kialakítására, valamint — vidéki üzemegységek létesítésével — a szabad munkaerő lekötésével együttjáró esetleges termelésnövekedésre vonatkozó jellegzetes megnyilvánulások.*

Lényeges jegye volt a stratégiának egy olyan több telephelyes, viszonylag rugalmas gyártási rendszer kialakítása, ahol lehetőség van a kapacitások rendelésállomány szerinti konvertálására. Mindez viszont a gyáregységek teljes és feltétlen alávetését jelentette a mindenkori központ, azaz a vállalati felsővezetés akaratának. A stratégia e ponton, amiközben a gyáregységek önállósodási törekvése már nyilvánvalóvá, sőt megvalósulttá vált, *nem alkalmazkodott az új körülményekhez*. De mint látni fogjuk, ez a stratégia más vonatkozásokban is *megmerevedett*.

PIACPOLITIKA, PIACI MUNKA

A vállalat jellemző piacpolitikai elképzelése (az akkor máshol is sikeres) „*3 piac*”-*elv megvalósítása* volt, mely szerint mindhárom relációban közel azonos volumenben szándékoztak termelni. *A belföldi értékesítés* eredménye 1980/81-et kivéve *nyereséges volt*. *A szocialista értékesítéssel* némiképp más volt a helyzet, ez *támogatás nélkül* nagymértékben *veszteségesnek* mutatkozott.

A konvertibilis exportban több lábon állást terveztek, finn, svéd, nyugatnémet, angol szállítási, illetve bér munka egyaránt szerepelt a francia, illetve osztrák indirekt üzlet mellett, de a legnagyobb volument az amerikai piacra való szállítás tette ki. Indokoltan, hiszen míg a konvertibilis exportban a cipők átlagára 9,5 USD/pár, addig az USA exporté 11 USD/pár volt.

* A stratégia eddigi elemei jórészt megegyeznek a 80-as évek „sikervállalatainak” stratégiájával. Lásd (Varga, 1988), (Kulcsár—Tóthné—Szalai—Bagó, 1989).

Korlátozó tényezőt jelentett az a (kiszolgáltatott) helyzet, hogy a vállalat a külföldi értékesítéseit — mivel önálló exportjoga nem volt — csak a *külkereskedelmi vállalat* közbeiktatásával végezhetette.

A MINO-t kiszolgáltatottá tette a Szigetvári Gyáregység központi akarat(?) alapján történő önálló lábra állítása. * A gyáregység elvitte a vállalat teljes tőkés exportjának 73%-át, a legnagyobb tőkés megrendelőt, az amerikai KATY céget. A megmaradó MINO-ra a nyereség elérése érdekében 4,7 millió USD bevételi kötelezettség, azaz mintegy 500 ezer pár cipő tőkés piacon való értékesítésének kényszere hárult. Ugyanakkor nem mentesült a felvett hitelek arányos visszafizetésének kötelezettsége alól.

Ilyen körülmények között a MINO „termeléspolitikai és üzletpolitikai megmondásokból” sietve kapcsolódott a Tannimpex Külkereskedelmi Vállalathoz, hogy azzal együttműködve részt vehessen a *Pepsi Cola* cég 1980-ban készített üzletfejlesztési javaslatának kidolgozásában, illetve annak megvalósításában. A PepsiCo lehetőséget látott magas divattartalmú cipők USA-ban való értékesítésére, s a forgalom bővítésében a *magyar állam* — mint kompenzációs kapcsolatban — érdekelt volt. A MINO által gyártott cipők műszaki előkészítő szolgáltatásaira, illetve a cipők Amerikában történő értékesítésére a Pepsi Cola a Klassic Aura céggel kötött megállapodást. A MINO-nak az alapszerződésbe betekintési lehetősége nem volt, ami nem volt túlzottan jó jel, a későbbiek tükrében pedig különösen nem.

Az üzlet első szakaszában kötött szerződésekből a MINO-ra mint gyártóra az alábbi kötelezettségek hárultak: USA-piacon a MINO kizárólagos gyártója a Klassic Aura-nak, ezzel párhuzamosan a Klassic Aura a MINO által gyártott cipők kizárólagos forgalmazója a piac érdekeltségi területén; a Klassic Aura által megadott alapminták szerinti kollekciókészítés; a rendelés szerinti gyártás mennyiségben, minőségben és határidőre; a MINO ugyanakkor köteles volt a Klassic Aura által átadott mintákhoz, rendelésekhez az anyagbeszerzési és gyártási költségeket fedezni, amit feldolgozások devizahitel konstrukcióban bonyolított. A Klassic Aura szokatlanul alacsony tőkével 400 ezer USD-os kisvállalat-alapítási amerikai kölcsönt vett fel hosszú lejáratra. Rendkívül hízelgő ajánlatában 1 millió pár női cipő értékesítését vállalta, tehát mintegy kétszer annyit, amennyivel a MINO már kiegyensúlyozta volna pénzügyi helyzetét, s amennyivel már működése nyereséges lett volna. A Klassic Aura üzleti tervében szereplő 20 000 E USD éves árbevétel mellett működése rentábilis lett volna. Az utólag készített elemzések azonban rávilágítanak arra, hogy egy ekkora vállalkozáshoz legalább 2–3 millió dolláros alaptőkére lett volna szükség.

Erőteljes figyelmeztető jelként fogható fel, hogy az 1982. év elején a kompenzációs üzlet érdekmulása miatt a Pepsi Cola az üzlet finanszírozását, illetve a szerző-

* A MINO a Szigetvári Gyáregységet 1980. XII. 31-én kelt *állami határozat* alapján veszítette el. A korábbi stratégia így megtört, minthogy az adott volumen gyártását az éppen Szigetváron felfejlesztett technikával, technológiával az ottani gárda végezte.

déses kapcsolatokat megszüntette. Ezzel a magyar állam *kompenzációval kapcsolatos érdeke* is megszűnt. A MINO tehát már igen korán *döntési helyzet* elé került: abbahagyja, vagy folytatja, immár az óriás vállalat „védőszárnyai” nélkül. A Klassic Aura az üzlet folytatásához, további vásárlásokhoz, tőkével nem rendelkezett. Az export fenntartása érdekében a MINO a Tannimpexszel együttműködve *áruhitelnyújtással* segítette a Klassic Aura finanszírozását. Ezzel kívánták megoldani a cég 1982/83. gazdasági évét.

Ezzel a korábbi finanszírozás átalakult váltóval fizetett áruhitellé, a váltót a Klassic Aura állította ki a Tannimpex javára. Az 1982/83. gazdasági év jelentős veszteséggel zárult, ami finanszírozási oldalról a résztvevőket ismételten *döntési kényszer* elé állította.

Az üzlet továbbvitele, a forgalmazáshoz szükséges pénz biztosítása érdekében a MINO és a Tannimpex közösen kezdeményezte a Közép-európai Nemzetközi Bank Rt.-nél (a továbbiakban CIB) a Klassic Aura részére 3000 E USD *hitel folyósítását*.

A hitelindítvány okai között a viszonylag rövid idő alatti forgalom növekedése, a Klassic Aura alacsony alaptőkéje, valamint a tervezett forgalom eléréséhez a pénzügyi forrás megteremtésének szükségessége szerepelt.

Ezelőtt már a Tannimpexszel közösen kezdeményezték a Klassic Aura tulajdonosi ellenőrzésének biztosítását, s kikötötték a pénzügyi elszámolásokba való betekintést és a részvények egy része átvételének opcióját.

A CIB által folyósított hitel kötött felhasználása — lejárt váltók és a folyó szállítások fizetése — és a Klassic Aura cég 1983/84. gazdasági évének eredményessége lehetővé tette a korábban bevezetett áruhiteles finanszírozási konstrukció újraindítását. A Klassic Aura-nak nyújtott CIB-hitel 1984. december 31-ig volt érvényes, amikor is a cég hitelvisszafizetési kötelezettségét nem teljesítette. A CIB a határidő letelte után garanciális jogait nem érvényesítette, hanem 1985 márciusában 5000 E USD összegű hitel folyósítására tett ajánlatot. Az ajánlattételtől a hitelszerződés aláírásáig eltelt kb. egy év alatt az üzletmenet gyengült, s ebből eredően a Klassic Aura vesztesége növekedett.

A hitellel kapcsolatos tárgyalások során a CIB folyamatosan szigorította feltételeit. A végül is 1986. március 14-én aláírt 5000 E USD hitelszerződés a Klassic Aura-val szemben támasztott feltételek mellett már magyar garanciavállalást is tartalmaz, nevezetesen a Tannimpex és a MINO egyetemleges garanciáját a teljes összegre, valamint az Interinvest Külkereskedelmi Fejlesztési Hitelintézet 50%-os felülgaranciáját devizában.

Az Interinvesttel szemben a Tannimpex és a MINO párhuzamosan aláírt szerződésben vállalta a kártalanítást, melynek biztosítékeként a kezelésükben lévő ingatlanokat és a tulajdonukat képező ingóságokat elzálogosították az Interinvest javára.

A lejárt kintlevőségi állomány tartós növekedése miatt a Magyar Külkereskedelmi Bank 1986 októberében a devizahitel-szerződést felmondta. Ezt követően 1986 novemberében a szerződés alapján a CIB az 5000 E USD hitelt lejárttá tette.

A MINO—Tannimpex ebben a helyzetben még megkísérelte a finanszírozási feltételek visszaállítását, azonban az érintett bankok ezt nem támogatták.

A Klassic Aura üzlet forgalmi adataiból kiolvasható, hogy az első 2 év (1980—81) vesztesége — figyelemmel a vállalkozás beindulására és felfutására — az elviselhető mértéken belül volt. Az 1982/83. gazdasági évben a stagnáló forgalom mellett a nagyobb forgalomra kiépült szervezet költségei jelentős veszteséget okoztak. Az 1983/84. gazdasági év volt az egyetlen, amelyben jelentősen nem növekedett a halmozott ráfizetés. Hozzájárult a veszteség alakulásához, hogy a tőkeszegény vállalkozás csak jelentős kamatterhek vállalásával tudta forgalmát finanszírozni.

Tény, hogy az 1984/85. gazdasági évtől a forgalom számottevő csökkenése mellett a tevékenység változatlan költsége és a kamatterhek növekedése drasztikusan megnövelte a veszteséget.

Az üzletmenet alakulása szempontjából döntő jelentőségű az a körülmény, hogy a Klassic Aura a piac felvevőképességére vonatkozó előrejelzéseiben a ténylegesen elértnél jelentősen magasabb volumenű értékesítés lehetőségét ígére. Az export 1980—1983. közötti alakulása ugyan alátámasztani látszott a Klassic Aura piaci előrejelzéseit, mert *a volumen ekkor mintegy ötszörösére emelkedett*, valójában azonban a legmagasabb mennyiség sem érte el az ígért egymillió páros volumen felét. Az üzlet vesztesége közvetlenül arra vezethető vissza, hogy a kiszállítások nem érték el a tervezett szintet, illetve a visszáruk, az engedmények és a kereskedelmi tevékenység költségei minden évben meghaladták az elszámolt bevételt. Nem hagyható figyelmen kívül ugyanakkor, hogy ez alatt az időszak alatt a vállalat a korábbiól merőben eltérő gyártmányösszetételt alakított ki, alkalmassá vált a magasabb műszaki és minőségi színvonalú termelésre, s ténylegesen felcsillant a tartós USA-piaci jelenlét megteremtésének lehetősége.

A MINO ezen kétségtelenül *előnyöket* jelentő körülmények alapján vállalkozhatott olyan intézkedés megtételére, mely a tőkehiányt magyar áruhitellel pótolta, illetve a későbbiekben bankhitel felvételét garantálta.

Az 1984/85-ös gazdasági évtől tehát a forgalom nem várt visszaesése következett be. Az *USA-piaci dekonjunktúra* általánosnak és hosszú ideig elhúzódónak mutatkozott. Figyelemre méltó jelzés, hogy ez időszak (1984/86) alatt 84 (!) amerikai cipővállalat ment tönkre. Veszteséggé vált és felszámolták a MINO közvetlen környezetében (a Tannimpexen keresztül!) a Szigetvári Cipőgyár amerikai üzletét, s ugyanígy megkezdődött a LaTanni amerikai—magyar cipőkereskedelmi vállalkozás pénzügyi felszámolása is. A változó piaci körülményekre — mint a fentiekből világos — a Tannimpex—MINO nem reagált, illetve a váratlan értékesítési visszaesést pénzügyi eszközökkel tartotta célszerűnek megoldani.

Tanulságos a CIB magatartása, mely *a pénzhez jutás egyetlen módjának értelemszerűen az újabb hitelkihelyezést tartotta*. Ezt bizonyítják azok a feltételek, melyek szerint az 5 millió USD hitel felhasználása kötött volt, illetve azt szigorított garanciavállaláshoz kötötte.

MŰSZAKI FEJLESZTÉS

A vállalat — mint már jeleztem — az amerikai exportra termelés céljából fejlesztette fel a Szigetvári Cipőgyár elavult gépparkját. 1980/81-ben Szigetvár leválásával a MINO gépi kapacitása 40%-kal csökkent és a megmaradt gépállomány korszerűtlen volt. Így az újabb amerikai export megszervezésével párhuzamosan erőteljes gépi beruházás is indult a felszereltség és a technológiai háttér biztosításához. A gépi beruházások 65%-a tőkés importból került ki. A beruházások 80%-át a budapesti és a szegedi gyáregység kapta, amely konvertibilis exportra termelt. Mindezek háttereként a vállalat beruházási hitelállománya 1986. év végén 120 millió Ft volt. *A vállalat felfejlesztett, korszerűsített technikai parkja azonban mintegy 30–40%-kal több termék előállítására lett volna alkalmas, a kapacitáslekötést azonban a vállalatvezetés alternatív rendelésállománnyal nem hasznosította.*

TERMÉKSZERKEZETVÁLTÁS

A gyár hetvenes évek végi termékszerkezetére „Kis túlzással azt mondhatom — említi a volt vezérigazgatónő egy interjúban —, hogy mi láttuk el a békétábot hófehér menyasszonyi cipőkkel.” (Karcagi, 1988) A nyolcvanas évekre azonban Magyarországon először sikerült meghonosítani nagyüzemi méretekben a sevrőcipőgyártást, *s megvalósult a divatos, így magasabb árfekvésű női cipők gyártása.*

Az, hogy néhány évvel ezelőtt mindössze harminc modellt gyártottak öt színben, később viszont száz fölé emelkedett a gyártott modellek száma, s mintegy 18 színben, a gyári gárdát *gyors alkalmazkodásra* kényszerítette: „Szédületes tempót diktáltam — emlékszik vissza az akkori vezérigazgatónő. Az emberek az üzemekben napi 10–12 órát dolgoztak, s ezt nem is tudtuk mindig megfizetni. Amikor megindult a gyártás az amerikai piacra, azt mondták az ellendrukkerek: „Ez biztos bukás, mert egy szalagon egy nap képtelenség négyféle cipőt gyártani. Magam is meglepődtem, hogy ez gyakorlatilag semmi problémát nem okozott a szalagokon dolgozóknak. Sőt örültek, hogy végre olyan cipőket csinálhatnak, amelyek valóban nagyon szépek. Megvolt a *sikerélményük*, és ráadásul a gyakori átállás miatt a munka sem volt olyan egyhangú, mint akkor, amikor hónapokig ugyanaz a menyasszonyi cipő volt műsoron.” (Karcagi, 1988)

A MINŐSÉG SZEREPE A TERMELESBEN

A MINO piacorientált tevékenysége a termékszerkezet-váltással, a régieket felváltó magas minőségű és divatértékű cipő gyártásával valósult meg. *A meghonosodott gyártási kultúra eredményeként rugalmasan teljesíteni tudták az elvárásokat.*

A gyáregységi minőséget ellenőrző szervezetek mellett — *párhuzamosan* — működött az amerikai üzlet technikus, akinek feladata volt a gyártás folyamatos műszaki és minőségi ellenőrzése. Kiszállításra csak az általa szűrőpróbaszerűen ellenőrzött tételek kerülhettek.

A termékszerkezetváltás, a minőség felértékelődése eredményeként *megvalósult az „Innocence”, a „MINO” és a „Mullys” márka USA-piacon való bevezetése, és e védjegy garanciájának biztosítása*. A Minőségi Cipőgyár itthon is a vállalatok példaképévé vált, s jelentéseikben szinte elhanyagolhatóvá váltak a „pillanatnyilag még fennálló” fizetési, hitelezési problémák.

VEZETÉS, VEZETŐKIVÁLASZTÁS

A MINO-t vizsgálva nem lehetett átsiklani azon a tényen, hogy *a vállalat vesszőfutásának kezdetét megelőzte a korábbi vezérigazgató nyugdíjba vonulása*. Mindez még 1979. július 1-jén történt. Ezt követően érezhetően *gyengült a budapesti vállalatközpont pozíciója*. Már a következő évben lekapcsolják a Szigetvári Gyáregységet a Szentlőrinci üzemegységgel. 1981-ben a Budapesti Fővárosi Tanács határozata alapján meg kellett szüntetniük a másik budapesti gyáregységüket. A Nyírbátori Gyáregység és a Csengeri üzemegység 1986. I. 1-én leányvállalattá válik, hogy egy év múlva önállósuljon Auróra Cipőgyár néven. Ekkortájt a Tannimpex vezetői orránál fogva a vállalatot, az események ilyen egymás utáni következtetésére nem húzhatjuk rá a véletlenszerűség jóindulatú kategóriáját.

A vezetésre a megosztottság volt jellemző, mely arra is visszavezethető, hogy az egyes számú vezető olyan személyeket emelt vezetői posztra, akikkel később nem tudott együtt dolgozni. Megkérdőjelezhető így a *vezetőkiválasztási módszer* helyessége.

A kritikus Klassic Aura üzletet megalapozó belső döntés-előkészítő dokumentumok egyszerűen nem készültek el. Az üzlet pénzügyi problémái nem voltak szélesebb vezetői körben ismertek; *a vezetők tájékoztatása — finoman fogalmazva — nem volt kielégítő mértékű*. (Horváth, 1988)

A MINO-nál már a nyolcvanas évek elején, az első két, az eladott cipők mennyiségének ugrásszerű emelkedése alapján sikeresnek mutakozó külpiazi év után felfedezhetők a *túlzott optimizmusra*, illetve a *korai megelégedettség*re utaló megnyilvánulások. (Muzslai, 1987)

SZERVEZET

A vállalat belső irányítási rendszerének leglényegesebb jellemzője a legutóbbi idő-kig a döntési hatáskörök alapvető centralizációja volt. Ez hozzájárult a központ, illetve a gyár működési költségeinek összeméréséhez, illetve a központ operatív munkálatokba való sokszori beleszólásához.

Merev szerkezetkialakítást jelöl az is, hogy *„az IpM-javaslat ellenére sem” tért át időben a vállalat az önálló gyáregységek kifejlesztéséhez*. Az önállósodási és az ezt megelőző-kísérő állandó elégedetlenségi hullámok a *vállalati központi irányítás legitimitását alapjaiban kérdőjelezték meg*.

Külön kell szólni az adott külkereskedelmi vállalathoz való kapcsolódás szervezeti megoldásáról. A Klassic Aura üzlettel kapcsolatban a vállalat a Tannimpexszel szerződést kötött, mely a teljes tőkés exportfeladatok ellátására terjedt ki. Az ügyletnek kiemelt jelentőséget tulajdonítva, egy „pool típusú”, szorosabb, közös érdekeltségen alapuló együttműködési szerződés szervezeti lefedésére a MINO „Innocence” irodát, a Tannimpex pedig „MINO” irodát szervezett. Az „Innocence” iroda fogta össze az exportot a mintázástól a kiszállításig, a MINO iroda az export-import külkereskedelmi ügyvitelét. A két iroda *szoros koordinációban* dolgozott.

A MINO-n belüli Innocence Iroda, mint önálló szervezeti egység, az ügyletnek tulajdonított kiemelkedő jelentősége miatt kikerült a szakirányítás alól, s közvetlenül a vezérigazgatóhoz tartozott. Az iroda működéséhez kapcsolódó feladatmegosztás, illetve az anyagi érdekelttség ellentmondásai feszültségeket okoztak, melyeket a vezérigazgató nem „kezelt” megfelelően. Az a lehetetlennek tűnő helyzet alakult ki, hogy az iroda dolgozói az amerikai szállítások teljesítésében érdekelték voltak, de a kapcsolódó munkálatokra ez már nem vonatkozott. Utólag már jól látható, hogy e szervezet működése éppen azokra a területekre nem terjedt ki, amelyeken keresztül biztosítani lehetett volna a szerződéses kötelezettségek határidőben és előírt minőségben való teljesítését.

Az ügylet és az ennek szervezeti fedezetül szolgáló iroda közvetlenül a vezérigazgatóhoz kapcsolódott. Ez erősíthette azt a mechanizmust, melynek során a vállalat USA-exportjával kapcsolatos üzletpolitikai, koncepcionális és kockázati kérdésekben *a vezérigazgató egyszemélyi döntése* érvényesült, s a végrehajtásban *nem tudott érvényesülni a szakirányítási szervezet*. Ezt az ellentmondást ugyanakkor a vállalat vezetői értekezletein a résztvevők nem kifogásolták, tudomásul vették és többségük nem is igényelte a kollektív döntés-előkészítésben való aktív részvételt.

GAZDÁLKODÁS

A vállalati gazdálkodás jövedelmezősége alapvetően az 1979. évi központi ártézkedéseket, és az 1980. I. 1-jén végrehajtott árreformot követően emelkedett a feszültségmentes működést biztosító szintre. A vállalati nyereségnek azonban igen magas volt a támogatástartalma. A rubelexporthoz kapcsolódó magas támogatás nélkül az eredmény 1982-ig veszteséget mutat. Az eredmények ellenére a vállalati gazdálkodásban meglévő *hibás pontok* a következők:

- A központi irányítás költségei a szervezeti változás révén nem csökkentek, sőt az időszak egy részében növekedtek.
- A készletek állománya jelentős ideig meghaladta a „rendezett szint”-ként elfogadott mértéket.
- A vállalati kintlévőségek egyenletesen, jelentősen növekedtek.
- A kapacitáskihasználás hosszú időn át alatta maradt a lehetségesnek.
- Az időszak nagy részében hiányzott az eredménykiesések okainak vizsgálata, illetve e költségek csökkentésére irányuló munkálatok elvégzése.

A Klassic Aura-ügylet, melynek a MINO-csődben kitüntetett jelentősége van, számos melléfogással jellemezhető:

- A Klassic Aura cég laza engedménynyújtási politikát folytatott, a visszárukat érdemben nem vizsgálták felül.
- A Klassic Aura cégnél a tervszerűtlen költséggazdálkodás, könyvvezetési, számlakezelési hiányosságok miatt a költségek ellenőrzés nélkül kerültek elszámolásra és kifizetésre. Így a költségek felemésztették az eladásból befolyt pénzeszközöket.
- Az ügynöki és a tanácsadói jutalék fix összegként független volt a forgalmazás nagyságától, tehát lényegében kiiktatták az érdekeltséget a kereskedelmi-eladási tevékenységből.

Rendkívül súlyos mulasztás, hogy a vállalati mérlegben nem tükröződik az amerikai üzlet finanszírozási problémája, illetve a Klassic Aura mérlegeiben kimutatott veszteség. A Szanálási Bizottság felkérésére végzett APEH-vizsgálat feltárta, hogy a vállalat 1986. évi mérleg szerinti eredménye 45 millió Ft nyereség helyett 10 millió Ft veszteség, az 1987. évi mérleg szerinti eredmény 88 millió Ft veszteség helyett 108 millió Ft veszteség volt.

BELSŐ ÉRDEKELTSÉG, ÖSZTÖNZÉS

A vezetés korábban említett megosztottságát ösztönzési, motivációs problémák is színezték. Az egyes számú vezető irányítási eszközöként a vezetői példamutatás, mint egyetlen, jóhiszemű eszköz túlzottan előtérbe került, és szükségszerűen hatástalanul magára maradt kellő érdekeltségi, ösztönzési, munkamegosztási, végrehajtási, felelősségi rendszer kiépítése nélkül. (Muzslai, 1987) A kétségtelen veszteségeket és fel nem oldott feszültségeket okozó sajátos ösztönzési rendszert az is jellemezte, hogy nem alakult ki vállalaton belüli, nyereségen alapuló kollektív gyáregységi-anyagi ösztönzési rendszer; ugyanakkor a bér nem szolgálta a teljesítmények növekedését; nevezetesen az átlagkeresetek jelentős növekedése mellett a vállalati teljesítmények fokozatos csökkenése tapasztalható.

OKTATÁS, KÉPZÉS

A vállalat termszkezerzet-váltásához, illetve minőségi ugrásához az oktatási tevékenység, mint feltételbiztosító rendszer fejlődése az alábbiakban írható le:

- a felsőfokú állami iskolai végzettséggel rendelkezők aránya a nem fizikai állományban emelkedett;
- a foglalkoztatottak szakágazati átlag feletti része rendelkezett középfokú állami iskolai végzettséggel;
- a szakmunkás-képesítéssel rendelkezők száma és aránya emelkedett;
- az általános iskolát el nem végzettek aránya csökkent;
- a szakmunkásképzés gyakorlati oktatásának feltételei javultak.

Összességében nézve a vállalati munkaerő a magasabb munkakultúra elsajátítása révén bizonyítottan alkalmassá vált a MINO célkitűzéseiben szereplő korszerűbb, magasabb divattartalmú, igényesebb női cipők elkészítésére.

*

E több szempontú áttekintés után összefoglalóan megállapítható, hogy a MINO válságában a következő pénzügyi-gazdasági tényezők* játszottak szerepet: a piaci jelzések figyelmen kívül hagyása, csökkenő forgalom, az alárendelt gazdálkodási szerepből adódó kiszolgáltatottságból, s járatlanságból adódó gazdasági szarvashibák, a teherviselő képességet meghaladó hitelek felvétele, a vállalati kintlévőségek növekedése, eladatlan készletek növekedése, a vállalati gazdálkodás melléfogásai, az eredménykiesések okai elemzésének elmaradása, kihasználatlan kapacitások, a fel nem osztott költségek magas aránya.

Az emberi-szervezeti tényezők közül pedig a következők szerepe volt a válság bekövetkezése szempontjából lényeges: a gyáregységi önállóságot nem fejlesztő, sőt azt gátló hagyományos, korszerűtlen szervezetalakítás, a kollektív ösztönzési rendszer hiánya, a felelősségi és döntési hatáskörök szétszórtsága, szervezetlenség, lappangó feszültségek a vezetésen belül.

A KÖRNYEZET SZEREPE A VÁLSÁGBAN

A MINO története — némi túlzással — nem más, mint a *folyamatos, változó irányú közvetlen állami beavatkozások története*. „A hatvanas évek végén ugye a fő gazdaságpolitikai irány a vállalatok összevonása volt. Sorra csatolták akkoriban a MINO-hoz a tönkrement nőcipőgyárakat. Ebben az időben élte virágkorát a vidéki ipartelepítés is, akkor építettük újjá, rendkívül korszerű üzemmé a szigetvári cipőgyárunkat — tekint vissza az akkori vezérigazgató. „A hetvenes évek végén aztán hirtelen gyökeresen az ellenkezőjére fordult az iparfejlesztési koncepció. Leccsatolták a MINO-ról a szigetvári gyárat, a cég büszkeségét, a vállalat pedig ott maradt szinte nullára leírt gépparkkal, korszerűtlen termelési szerkezettel...” (Karcagi, 1988)

A környezet nem volt tehát kegyes a MINO-hoz (sem). Azonban 1988-ban még további két jelentős külső környezeti változás is történt, s mindkettő hatással volt a vállalatra.

Az egyik az 1988. évi *véletlen hitelszűkítés*. Ekkor a Magyar Nemzeti Bank hirtelen megszigorította a kereskedelmi bankok számára nyújtott refinanszírozási hiteleket, így e bankok például sorra mondták fel a gazdálkodók forgóeszközhiteleit. (Forrásapasztás, 1988) A gyors ütemű hitelleépítés olykor áthidalhatatlan zavarokat okozott. (Karcagi, 1988)

* A pénzügyi-gazdasági, valamint az emberi-szervezeti válságjelek megkülönböztetését lásd (Bagó, 1991)

A másik jelentős változás a 88-ban bekövetkezettek közül az, hogy a *gazdasági vezetők társadalmi kontrollja* hirtelen megsokszorozódott. A korábbi vezetők pozíciója megingott, szétpattant az addigi megtámadhatatlanságuk, elmozdíthatatlanságuk burka. A *társadalmi környezet* ilyen *változása* bizonyára hatással volt a MINO vezérigazgatójának leváltására is.

A hazai környezet mellett változott azonban az USA exportkörnyezete is. (Karcagi, 1988) *A környezeti elemek ilyen módosulását, a dollárárfolyam-változást, illetve az említett amerikai cipőipari dekonjunktúrát a vállalat szintén kivédhetetlenként élte meg, ahhoz alkalmazkodni nem tudott. A MINO adaptációjára szinte kísérlet sem történt.*

A válságban szerepet játszó gazdasági hibák, emberi-szervezeti okok, valamint a környezet szerepének megrajzolása után kifejezetten a belső társadalmi mozgásokra figyelve az alábbiakban összegezhető a válság belső mechanizmusa.

A szervezeti kultúra bomlásának jelei már a kritikus amerikai üzleti kapcsolat elején, az amerikai piacra gyártás kezdetétől érzékelhető. A megfogalmazott eszménykép a vállalati társadalom egésze által nem volt elfogadott.

Mindez előrevetítette a bukás árnyékát. A szervezeti kultúra mélyülő válsága kisérté az amerikai piacra termelés látványos felfutását. A vállalati és a környezeti értékek növekvő szembenállása, a vállalati társadalom szerkezetének érdekellentétekben is megnyilvánuló sokszoros tagozódása, a formális és informális információk egyre nagyobb különbözősége jelezték a szervezeti kultúra szétesésének folyamatát.

A cipőpiacokon új normák szerinti új magatartások elfogadása váltotta fel a régit, de a vállalat még mindig a sikeresnek vélt régi szerepe szerint viselkedett.

A szervezet magatartásának rugalmatlansága a környezeti jelzések teljes figyelmen kívül hagyásáról tanúskodott. A szervezet társadalmi megosztottsága eközben egyre erősödött, s ez az ellentéteket felszínre hozta.

Az elégedetlenség szervezeti megnyilvánulására elég csak újra a gyáregységek kiválására utalni. Az eredeti célrendszer ezzel alapvetően és nyilvánosan is megkérdőjeleződött.

A vállalati teljes eladósodás és fizetéseképtelenség formájában hirtelen jelentkező pénzügyi válság nyilvánvalóvá válásakor a szervezeti kultúra már teljesen szétesett. A széteséssel a bizalmatlanság vált uralkodóvá a vállalatnál, s ez nyomta rá bélyegét a külső szervezetekkel kiépített kapcsolatrendszerre is.

A már kezdettől kritikus vállalati azonosulás (vagy inkább ennek hiánya) a vállalat és a vezetők iránti haragba csapott át.

Mindezeknek természetes következménye volt a legjobbak elvándorlása.

A szervezeti kultúra szétesése tehát önmagában is lehetetlenné tette a vállalati kiálbalás rövid távon belüli megvalósíthatóságát, s feltehetően szerepet játszott abban, hogy a későbbiekben a csődbe jutott Minőségi Cipőgyárból alakult MINO Kft. is csődbe ment. (Bán, 1992)

IRODALOM

- Bagó József* (1990): A vállalati válság, mint a szervezeti kultúra válsága. (A Minőségi Cipőgyár esete.) Szakdolgozat. BKE Emberi Erőforrások Tanszék, Budapest, 1990.
- Bagó József* (1991): A vállalati válsághelyzet-felismerés, a kilábalás lehetőségei. Munkaügyi Szemle, 2. sz.
- Bán Zsuzsa*: Egy történet vége. Napi Világgazdaság, 1992. febr. 19.
- Csizmadia Ervin*: Egy kudarc anatómiája. Ötlet, 1988. ápr. 21.
- Forrásapasztás (1988): HVG január 30.
- Horváth Ildikó* (1988): Egyetlen rossz üzlet vezetett ide. Népszava, február 8.
- Karcagi László* (1988): Egy álom ára. Népszabadság, július 9.
- Kulcsár Sándor—Tóthné Bódi Ibolya—Szalai László—Bagó József* (1989): Kilábalás és siker (I—II. rész) Közgazdasági Szemle, 5—6. sz.
- Muzslai Zoltán* (1987): Ballépés — Verseny és vállalkozás 5. sz.
- Varga Sándor* (1988): Az eredményesség tényezői néhány iparvállalatnál a '80-as években. Ipari Szemle, 3. sz.

A gazdasági átmenet foglalkoztatáspolitikája

Az ENSZ Nemzetközi Munkaügyi Szervezete (ILO) és a Munkaügyi Minisztérium 1991. március 3—4-én konferenciát szervezett Budapesten. Az ILO szakértői több hónapos előkészítő munka alapján összefoglaló tanulmányt készítettek a magyar gazdasági átmenetről, melynek középpontjában a munkanélküliség és a foglalkoztatáspolitikai állt. Ez a munka és maga a konferencia is része annak az ILO-projektnek, melyet a japán kormány finanszíroz a magyar foglalkoztatási helyzet elemzése és a foglalkoztatási eszközrendszer jobbá tétele érdekében. A konferencián több jeles nemzetközi szervezet képviselője és számos magyar szakember — összesen mintegy ötvenen — vettek részt.

A konferencia négy kérdéscsoportra összpontosította a figyelmet: a foglalkoztatáspolitikai és más politikák kapcsolatára, a foglalkoztatás növelését célzó politikákra, a munkahelyteremtésre irányuló munkaerőpiaci programokra és a foglalkoztatáspolitikai információs rendszerére.

A foglalkoztatáspolitikai Magyarországon alapvetően rövid távú kérdések megoldásával foglalkozott, ami a munkanélküliség gyors emelkedésével magyarázható. A munkaügyi kormányzat ugyanakkor a foglalkoztatásra hosszabb távon is hatni képes eszközrendszer kialakításának jelentőségét hangsúlyozza. Ez a kihívás azért rendkívül komoly, mivel Magyarország nem másolhatja le szolgai módon a más országokban sikerrel alkalmazott hosszú távú megoldásokat, saját eddigi tapasztalataink pedig kevés támpontot adnak a foglalkoztatás hosszabb távon történő befolyásolásához. A magyar gazdaságban olyan folyamatok mennek végbe, amelyek a munkanélküliséget tovább növelik, legalábbis rövid távon. Így új kihívást jelent foglalkoztatási szempontból a privatizáció, a külföldi tőkebevonás, a külkereskedelmi szerkezet gyors megváltozása. Mivel a gazdaság ugyanakkor egyéb súlyos problémákkal is küzd, a munkanélküliség csökkentésére — például a pénzügyi eszközök korlátozott volta miatt — csak kevés lehetőség marad. A konferencia egyik fontos mondanivalója ezért az volt, hogy az általános gazdaságpolitika preferenciarendszerében kerüljön előtérbe a foglalkoztatási szempont. Legyen a nagymértékű munkanélküliségből kivezető út keresése általánosabb érvényű, túlnyúlva a szűken értelmezett foglalkoztatáspolitikai kompetenciáján. A Munkaügyi Minisztérium folyamatosan elemezze, jelezze előre a gazdaságpolitikai foglalkoztatási ha-

tásait, legyen felelős azért, hogy ez a szempont is megfelelő helyet kapjon a döntések mérlegelése során.

A munkanélküliség legjobb ellenszere természetesen a gazdasági növekedés lenne. A munkanélküliség növekedésének okai közül az előadók a volt KGST-piacok kiesését, a privatizációt és a vállalatok versenyhelyzetbe kerülését emelték ki. E munkanélküliséget generáló, de más szempontból eredményre vezető folyamatok lefékezése nem lenne helyes, ezért az eddig alkalmazott passzív jellegű foglalkoztatáspolitikai eszközök szerepe a jövőben különösen rövidebb távon nem csökkenhet. A munkaerő-kínálatot befolyásoló eszköztárat tovább kellene ugyanakkor bővíteni, így például megoldásokat kellene kidolgozni a munkaerő területi mobilitásának fokozására, mely a munkaerőpiac regionális kiegyenlítődését tenné lehetővé.

A konferencia jelentős figyelmet szentelt a monetáris politika foglalkoztatási hatásainak megtárgyalására. A recesszió további fokozódásának elkerülése érdekében vetette fel egyik neves külföldi szakember a monetáris politika enyhítésének célszerűségét. A termelő kapacitások egy bizonyos ponton túl történő csökkenése véleménye szerint — mely széles körű nemzetközi tapasztalatokon alapszik — a recessziót nehezen visszafordíthatóvá teszi. Az intézményi reform mellett, mely rendkívüli erővel jelenik meg, több szakértő a gazdaság strukturális alkalmazkodását befolyásoló eszközök előtérbe helyezését ajánlotta. A devizaárfolyamok stabilizálása deflátorikus hatású lenne, ezért az árfolyam-politika módosítását is gazdaságpolitikai megfontolásra ajánlották. A gazdaság versenyképességét fokozná, ha a jövedelempolitikában a termékegységre jutó munkabéreköltségek csökkentésére törekedne a magyar gazdaságirányítás, tekintettel arra, hogy — az ILO elemzései szerint — ezek nálunk magasabbak, mint a fő versenytársainknál (Cseh és Szlovák Köztársaság, Lengyelország). A magyar szakemberek nem minden felvetéssel értettek egyet. Azzal érveltek, hogy a piacgazdaságokban érvényesülő közgazdasági összefüggések a kelet-európai gazdasági átmenetre egy az egyben nem alkalmazhatók. Megfogalmazódott, hogy minél előbb ki kellene dolgozni az átmenet gazdaságának elméleti kereteit.

Azért is várható a magyarországi munkanélküliség további növekedése, mert a hatékonyság növelésével összefüggő létszámcsökkentés még szinte el sem kezdődött.

Különösen nagy fontosságúak a munkahelyteremtést befolyásoló politikák. Az ILO szakemberei a közmunkák támogatására az eddiginél nagyobb súlyt helyeznének, s a magyar szakértők is egyetértettek azzal, hogy meg kell kísérelni magasabb társadalmi presztízsű tevékenységeknek (szociális ellátás, egészségügy, környezetvédelem) a közmunkák körébe történő bevonását.

A munkahelyteremtést szolgáló eszközrendszer bővítése során bizonyos rétegek speciális képességeire külön figyelmet kell fordítani. Napirenden van a fiatalok, a

megváltozott munkaképességűek és a már tartósan munka nélkül levők foglalkoztatásának segítése.

A munkaerőpiaci hálózat, a mintegy 200 területi kirendeltség munkájának hatékonyabbá tétele elengedhetetlen ahhoz, hogy a növekvő munkanélküliséggel kapcsolatos feladatokat el tudják látni. Az ILO szakértői kiemelték, szükség lenne a megyei munkaerőközpontok aktivitásának, javaslattevő képességének fokozására, mivel ez a visszacsatolás a foglalkoztatási rendszer jobbá tételének egyik fontos tétele.

Viszt Erzsébet

A humán erőforrás-menedzsment és az új technológiák

E témában szervezett tudományos szemináriumot 1991. augusztus 25. és 30. között a European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (az élet- és munkafeltételek javítását szolgáló európai alapítvány) Cseh-Szlovákia, Lengyelország és Magyarország szakemberei számára. A szemináriumon előadóként és hallgatóként a munkavállalók, munkaadók, kormányzati szervek képviselői, valamint tudományos kutatók vettek részt a fejlett európai országok azon gyakorlatát követve, mely szerint az egyes állami döntések előkészítésébe már a javaslatok kidolgozásának szakaszától bevonják az adott terület érintett társadalmi, gazdasági csoportjának képviselőit (az érdekellentétek tompítása a szükségszerű megegyezés kialakításának gyorsítása érdekében).

Mint az alapítvány tevékenységének és az elhangzott előadások főbb megállapításainak alábbi bemutatásából kitűnik, az európai piacgazdaságokban az állami gazdaságpolitika célkitűzései és eszközrendszere, valamint a mögöttük álló társadalomtudományi kutatások összehasonlíthatatlanul „kifinomultabbak”, mint a volt KGST-régió országokban, és ez a magasabb fejlettségi szint egyik fontos összetevője. (Így a volt KGST-országokban az állami gazdaságirányítás szintjén illetve a társadalomtudományi kutatásokban sok olyan probléma még meg sem fogalmazódott, melyek megoldására intézmények működnek az Európai Közösség országában.)

Az alapítványt 1975-ben az Európa Bizottság hozta létre, tevékenységének célja: hozzájárulás az élet- és munkakörülmények javításának tervezéséhez és a megfelelő intézkedések kidolgozásához, a kutatás és a kutatások eredményeinek gyakorlatban történő elterjesztése. Ezen célkitűzésnek megfelelően az alapítvány feladata az élet- és munkakörülmények közép- és hosszú távú javításával kapcsolatos elképzelések kidolgozása és a változást előidéző tényezők meghatározása. Az alapítvány tevékenysége az alábbi öt fő területre terjed ki: az ember a munkahelyén; a munka szervezete (különös tekintettel a munka tervezésére); a dolgozók egyes kategóriáit érintő problémák; a környezet javításának hosszú távú aspektusai; az emberi tevékenység térbeli és időbeli eloszlása.

„A szocio-technikai tervezési módszer alapelvei” címmel *Stany Regout* (AEGIST, Brüsszel) tartott előadást. A társadalmi és technikai szempontok együttes kezelésének szükségességét a gazdasági környezetben a vállalatoknál és a társa-

dalomban végbement változások idézték elő: új szervezetek jöttek létre, új „szerepek” születtek, többféle képzettséggel rendelkező szakemberek állnak rendelkezésre. A gazdasági környezet változásának fő területei a következők: a fogyasztók szerepe felértékelődött a termelőkkel szemben (a fogyasztók ellátása helyébe kielégítésük lépett, a marketing súlya megnőtt), az új termékek/technológiák bevezetése évek helyett hónapok alatt zajlik le, a tömegtermelést kis sorozatok váltották fel, a növekedés menedzseléséről a kockázatok menedzselésére helyeződött át a hangsúly, a bürokratikus irányítást rugalmas szervezetek váltották fel. A társadalomban a munkavállalói attitűd gyökeresen átalakult: a megélhetést biztosító eszközök megszerzése mellett felerősödtek a komplex személyes elvárások (a biztonságra való törekvés helyett az önmegvalósítás, az alacsony képzettségi szint helyett magasabb szintű képzettség és szélesebb körű ismeretek megszerzése a cél stb.). Az osztályokból álló társadalom nyitott társadalommá alakult át. A vállalatokon belüli változások közül az egyik legjelentősebb az automatizálás térnyerése (az idő és mozdulatok optimalizálását a folyamatok és a minőség optimalizálása, az egyéni munkavégzést a csoportmunka és a vállalati ügyekbe történő bevonás, az alacsony szakképzettséget követelő munkamegosztást a többféle képzettséget, széles körű hozzáértést igénylő munkahelyek váltották fel stb.). A másik legfontosabb változás, hogy az elidegenítő, „kényszerítő” szervezet helyébe az autonómiával, felelősségvállalással és hozzáértéssel jellemezhető szervezet lépett. Az új típusú szervezetekben a különböző irányítási szintek, a menedzsment és az ellenőrzés, illetve a munkások és az ellenőrzés szintje közelebb került egymáshoz, illetve részben integrálódott. A szervezeti változások természetéből következik (és ezt gyakorlati példák is alátámasztják), hogy a középső szintű irányítás veszít pozíciójából, ezért nem támogatja azokat, érdekeit igyekszik érvényesíteni. Az úgynevezett együttes szocio-technikai tervezés (joint socio-technical design) célja a vállalati versenyképesség javítása és a foglalkoztatottak elvárásaihoz történő alkalmazkodás. A vállalat számára költséges az új szervezeti formák kialakítása/bevezetése, de a költségek a tapasztalatok szerint megtérülnek: a termelő rendszerek működésének biztonsága javul, a műhelyek rugalmassága erősödik, a minőség és az eredmények javulnak, a munkaerővel kapcsolatos költségek és a közvetett költségek csökkennek. Mindezen tényezők együttesen növelik a vállalati versenyképességet és jövedelmezőséget. A dolgozók számára jelentkező előnyök a következők: autonómiájuk, felelősségük nő, kompetenciájuk bővül, előrelépésük esélye javul, ami hozzájárul önmegvalósításukhoz, és méltóságérzetüket is erősíti.

Az előadást követően a résztvevők a szocio-technikai tervezési módszer gyakorlati alkalmazásának problémáit vitatták meg két szekcióban (az egyik szekció kiemelten a dolgozók bevonásának kérdéseivel foglalkozott). Vállalati tapasztalatok (Volkswagen, Rhone-Poulenc, IBM, Kodak tapasztalatai stb.) alapján az új tervezési módszer alkalmazása során jelentkező nehézségek és a belőle származó előnyök természetesen függenek az adott régió kulturális hagyományaitól. Európában az emberek számára fontos a munkában történő önkifejezés, „várnak valamit munká-

ban töltött életüktől". Általános tapasztalat, hogy nem kell teljesen automatizált technológiákat bevezetni, mivel az automatizálással párhuzamosan a szociális problémák nőnek. A tervezés szakaszában sok gyakorlati probléma nem jelezhető előre. A tervezők és a termelősféra dolgozói, illetve a mérnökök és a munkások „különböző nyelven” beszélnek, de a munkások olyan problémákra irányítják rá a tervezők figyelmét (így a biztonságtechnika terén stb.), melyek megoldása később jelentős költségmegtakarítást eredményez a vállalatoknak. A vállalati karbantartó részlegek fenntartása helyett a dolgozókat magasabb bérekkel ösztönzik a szervizszolgáltatásokhoz szükséges szakképzettség megszerzésére és a karbantartó-javító szolgáltatások elvégzésére, ami jelentős idő- és költségmegtakarítást eredményez. Amennyiben az alacsony szakképzettséget igénylő monoton szalagmunkát team-munkával helyettesítik (rotáció bevezetése, felelősség növelése révén stb.), csökken a betegség miatti hiányzás, mérséklődik a fluktuáció, és következésképpen a költségek is számottevően visszaesnek.

A nyugat-európai országok vállalatainál új „hitvallás” született: a technológia, a pénzügyi erőforrások megszerezhetők, az egyetlen „beruházás”, amivel különösen óvatosan kell bánni, az ember, mely specifikus és egyedi. Így az IBM-nél egy értékesítés terén foglalkoztatott menedzser képzése a vállalatnak jelenleg 600–700 ezer dollárjába kerül (akkor is, ha kiváló szakképzettséget szerzett). A nagyvállalatoknál a legfelső irányítási szinteken dolgozó vezetők munkaidejüknek csak mintegy 20 százalékában foglalkoznak üzleti ügyekkel és ugyancsak 20 százalékában a külső kapcsolatokkal, az összes fennmaradó idejüket szervezés, adminisztráció, a vezetők kiválasztása és emberi problémák megoldása köti le.

„Az új technológia és hatása a tervezésre és a menedzsmentre” témában két előadás hangzott el (előadók: Ray Wild, Henley Management College, Greenland, Egyesült Királyság; Fabrice Bourgeois, ACTIVITES, Grenoble, Franciaország).

Ray Wild a technológia és a munka eddig kevésbé ismert összefüggéseit vizsgálta. A vállalat tevékenységének meghatározásában a technológia hatását az összes többi tényezővel összhangban kell elemezni. A vállalati külső tényezők közé tartoznak a piaci/keresleti feltételek, a versenytársak magatartása, az erőforrások (humán, gazdasági erőforrások és a technológia). A stratégiai döntéseket az output, a piacok és a piacokkal történő együttműködés, az operatív döntéseket a termelési folyamatok és rendszerek, valamint a szervezet befolyásolják. A munka ugyancsak erőteljesen hat a vállalati tevékenységre. Az új vállalati stratégiák jó minőségű termékek előállítására törekednek minimális időbeni késlekedéssel és maximális rugalmasság mellett. A rendelkezésre álló technológia ehhez lehetőséget biztosít. A munkahe-lyek közötti hagyományos különbségek megszűnnek; a team-munka teret nyer, a termelés hálózati formában megvalósuló tevékenységgé válik; az új technológiák hatnak a munkavégzésre, ugyanakkor közvetett hatásuk szélesebb körben érvényesül, a technológiai adottságok ugyanis hatást gyakorolnak a vállalatok stratégiájára és működésére. A vállalat fejlődésében azonban nem a technológia jelenti a legfontosabb feltételt, ennél jóval nagyobb szerepet tölt be az üzleti stratégia. „Beruházás

a beruházások kedvéért” nem megoldás (példa erre Dánia, ahol 1985 és 1987 között az új technológiákba igen tekintélyes mennyiségű tőkét ruháztak be, a gazdasági fejlődés üteme mégis visszaesett). *Fabrice Bourgeois* vállalati tapasztalatokra támaszkodva amellet érvelt, hogy a vállalatok fejlődése szempontjából nem az új technológiák jelentik a fő problémát, hanem a munkaerő. Ezt támasztja alá, hogy az azonos technológiát alkalmazó vállalatok egy részénél növekedés, más részénél stagnálás, illetve visszaesés következett be. A vállalati vizsgálatok általános tapasztalata, hogy nem vették kellő súllyal figyelembe, milyen hatást gyakorolnak az új technológiák a munkahelyekre. A dolgozók véleményét nem szabad lebecsülni, hiszen tőlük függ a termelési rendszerek működése. Az előadó olyan módszert ismertetett, mely a termelési folyamatok tervezésében figyelembe veszi a dolgozók helyzetét is.

A munkaidő-szabályozás és a munkaszervezés kérdéseivel foglalkozott Jacques Rojot (Université de Paris I, Franciaország), Peter Knauth (Universität von Karlsruhe, Németország) és Jean-Claude Montblanc (ANACT, Lyon, Franciaország) előadása. *Jacques Rojot* és *Peter Knauth* a munkaidő szabályozásának kérdéseit vizsgálták. A munkaidő állami szabályozásában jelentős eltérések tapasztalhatók az egyes országok között: az Egyesült Királyságban szűkkörű, míg Franciaországban kiterjedt és igen szigorú a szabályozás. A nem tipikus munkaidőben foglalkoztatottakra vonatkozóan több országra kiterjedő felmérés készült (6500 interjú alapján). A vizsgálat eredményei szerint a rész munkaidős foglalkoztatás iránti „kereslet” meghaladja a „kínálatot”. A foglalkoztatottak különböző kategóriáinak viselkedése eltérő, az előre jelezhető, hogy az úgynevezett „tudásorientált” munkahelyeken a munkaidőt egyre kevésbé lehet szabályozni. Az új munkaszervezési formák bevezetésekor az önkéntesség elvének betartása igen fontos a tapasztalatok szerint (a francia kormány ösztönözte Dél-Párizsban a távmunka bevezetését, de kísérlete kudarcba fulladt; a Siemens müncheni részlegénél az önkéntesség elvének betartásával a titkárság munkatársainak egy része vállalta a távmunkát).

A munkanélküliség problémájának megoldásában az NSZK-ban a korai nyugdíjazás eredményes volt. A munkanélküliség csökkentése érdekében az államnak áldozatokat kell vállalnia, esetleg veszteséges termelést is indokolt támogatni, mivel a sok évig tartó munkanélküliség megváltoztatja az emberek személyiségét és a gazdaság növekedési szakaszában nem biztos, hogy újra hasznos munkaerőként tudnak belépni a piacra. A munkahely és -bér „megosztása” szintén megoldásként kínálkozik. Az Európai Közösség országainak tapasztalatai szerint a segélyezést követelményekhez kell kötni (tanulás, közmunka stb.). A munkaidő beosztásának változását a munkaadók oldaláról a heti munkaidő csökkentése, a drága berendezések működési idejének növelése, a foglalkoztatottak igényeihez történő igazodás, a munkavállalók oldaláról pedig a munkaidő és a szabadidő ideális viszonyára vonatkozó elképzelések, a magánélet és a hivatás összehangolása, az életszakasztól függő munkaidő-változás igénye, a betegségből/életkorból eredő megváltozott (csökkent) kapacitás befolyásolja. Az említett szempontok mellett igen nagy súllyal esnek lat-

ba az egyszerűnek tűnő ergonómiai megfontolások is. Empirikus vizsgálatok eredményei szerint a műszakok hosszának a fizikai és mentális megterheléstől kell függnie. Esetenként a 8 órás műszakok helyett célszerűbb rövidebb vagy hosszabb (akár 12 órás) műszakokat bevezetni. Egy perióduson belül lehetőség szerint csak három éjszakai műszak legyen; mivel minél hosszabb ideig dolgozik valaki éjszakai műszakban, annál hosszabb időt vesz igénybe a normális életritmushoz történő alkalmazkodás. Az úgynevezett „előre haladó rotációt” (először reggeli műszak, majd délutáni műszak és ezt követően éjszakai műszak) kell követni, a műszakok ellenkező sorrendje kedvezőtlen a dolgozók számára.

Igen sok vállalatnál sikeresen oldották meg a munkaidő-szabályozást (veszélyes vegyipari munkahelyeken a teljes munkaidő és a részmunkaidő kombinálásával növelni tudták a berendezések kihasználását, az elektronikai iparban hasonló módon a hétvégére is sikerült kiterjeszteni a vállalatok működését stb.). Az előadók a vállalati munkaidő-szabályozásban hasznosítható módszereket is ismertették.

Jean-Claude Montblanc röviden bemutatta a francia ANACT (Munkahelyi Feltételek Javításának Nemzetközi Irodája) tevékenységét. Az ANACT-ot a Munkaügyi, Foglalkoztatási és Szakképzési Minisztérium hozta létre, jelenleg 7 regionális szervezete működik, igazgatótanácsában a foglalkoztatásban érintett összes fél képviselője részt vesz. Az iroda technikai segítséget nyújt a vállalatoknak: a munkahelyi feltételekre vonatkozó vizsgálatokat végez, segítséget nyújt a társadalomban és a gazdaságban végbemenő változások hatásainak előrejelzésében, valamint a munkahelyi feltételek korszerűsítését és javítását célzó projektek kidolgozásában, a szervezettel, munkával, foglalkoztatással és képzéssel kapcsolatos problémák azonosításában stb.

A humán erőforrások menedzsmentje témában három előadás hangzott el. *Philippe Meyer* (jelenleg az Europe Sociale, Ville d'Avray, Franciaország munkatársa, korábban az IBM menedzsereként dolgozott) az emberi erőforrás-menedzsment nagyvállalati tapasztalatairól tartott előadást. A szerződéses foglalkoztatás terjed (egy high-tech vállalatnál például a tízezer dolgozó közül 5 ezret foglalkoztatnak meghatározott feladat elvégzésére kötött szerződés alapján). A jövőben a hierarchikus menedzsment visszaszorul, a cluster menedzsment szerepe nő. A humán erőforrás-menedzsment fő „eszközei” a következők: vezetői ellenőrzés, oktatás, teljesítményértékelés/tervezés, sérelmek kezelése, a morál értékelése/javítása, előléptetés, kommunikáció, konzultáció. A vezető kiválasztásban az informális módszerek ugyanolyan hatékonyak, mint a formális módszerek. A vállalatok előnyére szolgál, ha figyelemmel kísérik az egyetemi oktatás színvonalának alakulását.

Ida Regalia (IRES Lombardia, Milánó, Olaszország) előadása a kis- és közepes vállalatok humán erőforrás-menedzsmentjének speciális kérdéseivel foglalkozott. A kisvállalatok a köztudattal ellentétben a történelem folyamán mindig fontos szerepet játszottak a gazdaságban (a közelmúltban a közgazdaságtudományban divattossá váltak, bár már A. Marshall is foglalkozott szerepükkel). A kis- és közepes vállalatok a nagyvállalatokkal együttesen „makrovállalatot” alkotnak (nagy japán

autógyárak termékeinek csak 30 százaléka készül a vállalaton belül). A humán erőforrás-menedzsment a kis- és közepes vállalatok körében nagyobb nehézségekbe ütközik, mint a nagyvállalatoknál. Egyre több regionális állami hivatal jön létre, mely a vállalatoknak nyújt szolgáltatásokat. A munkafeltételek szempontjából igen fontos a vállalat földrajzi helyzete, illetve hogy hol helyezkedik el a termelési láncban. Vállalati tapasztalatok igazolják, hogy szervezeti változásokkal rejtett tartalékok mobilizálhatók, válságágazatokban is képesek voltak bizonyos menedzserek a vállalati erőforrások olyan hasznosítására, hogy sikereket értek el. Kisvállalatokat gyakran válságban levő vállalatok dolgozói hoznak létre. Ezért fontos, hogy a menedzserkurzusok mindenki számára elérhetők legyenek (Spanyolországban 1986-ban a foglalkoztatottak 48,5, 1990-ben 52,2 százaléka dolgozott olyan kisvállalatoknál, ahol 50 főnél alacsonyabb volt a létszám). Recesszió idején a különböző szociális partnerek kölcsönösen segítik egymást. A kisvállalatokon belüli és a kisvállalatok közötti együttműködést nagymértékben befolyásolják a személyes kapcsolatok (rokonság, pártállás stb.). (Olaszországban különösen erős ez a hatás, de más országokban is megfigyelhető.)

Juan José Castillo (Universidad Complutense, Madrid, Spanyolország) „A külső tényezők és menedzséri döntések hatása a munkafeltételekre a kis- és közepes vállalatoknál” című előadásában az alapítvány által támogatott nemzetközi kutatásról számolt be. A kutatás fontos eredménye, hogy egy adott vállalat nem lehet kutatás objektuma, és egy pénzügyi és szociális eredmények optimalizálását célzó középtávú támogatási politika elkülönített egysége sem. A kis- és közepes vállalatok támogatását célzó politikának mind ágazati, mind regionális szinten kell hatnia, lehetőség szerint olyan akciókra összpontosítva, melyek a környezet, a külső erőforrások javítását célozzák a vállalatok rendszerében (a lokális termelési folyamatokhoz, a női és férfi munkaerőnek jobb strukturális szervezéséhez biztosítanak lehetőséget). Az ily módon meghatározott politika az oktatás, család, kultúra stb. területét felölelő politika részét képezheti. Az individualizált támogatási politika középtávon egyensúlytalansághoz vezethet a termelő hálózatokban (bizonyos területeken magas szintű hatékonyság alakul ki, más területeken a vállalatok nem képesek részt venni a versenyben, aminek következménye a kohéziós veszteség, mint azt a francia elektronikai ipar példája igazolja). Amennyiben a vállalatközi kapcsolatok szervezett rendszerét („makrovállalatot”) érintő intézkedéseket vezetnek be, ezen egység ipari kultúrájára globálisan kívánatos hatni.

A munkahelyek értékelésével foglalkozott *Jens Oland* (Industrial Health Service Centre of Mid Zealand, Dánia). Dániában az Ipari Egészségügyi Szolgálat azon vállalati hozzájárulásokból tartják fenn, melyek az ipari egészségügyi szolgáltatásokat hivatottak finanszírozni. A foglalkoztatással kapcsolatosan — részben kormányzati, részben vállalati eszközökből — kiterjedt ellenőrző és szolgáltató hálózat működik. Törvény írja elő, hogy a vállalatoknál úgynevezett Biztonsági Bizottságok működjenek (ezek a dolgozók és a vállalatvezetés képviselőiből állnak). Az Ipari Egészségügyi Szolgálat ezekkel a bizottságokkal áll kapcsolatban, tevékeny-

ségének célja a tanácsadás. Követelményeket a vállalatok munkafeltételeivel kapcsolatosan a törvények által előírt keretek között csak a Munkaügyi Felügyelőség írhat elő (14 regionális Munkaügyi Felügyelőség működik a Nemzeti Felügyelőség égisze alatt). A munkahelyek értékelésének módszerei a következők: a munkafeltételek következményeinek feltárását célzó eljárások (orvosi vizsgálatok, hiányzásra vonatkozó statisztikák, interjúk, kérdőíves felmérések); a munkafeltételek megismerését szolgáló módszerek (veszélyeztetettség mérése, interjúk, kérdőíves felmérések); a munkahelyi környezet problémáinak okát feltáró módszerek (a termelési folyamat és a feladatok leírása, a termelési tapasztalatok elemzése). A szerző esettanulmányok alapján mutatta be ezen módszerek alkalmazását.

A munkafeltételek európai szinten történő szabványosításáról Marc Sapir (BTS—ETUC, Brüsszel) és Dagmar Diergarten (Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln) tartott előadást. *Marc Sapir* szerint lassan halad a munkahelyekkel, munkavállalással kapcsolatos feltételek egységesítése az Európai Közösség tagországainak körében. *Dagmar Diergarten* a német tapasztalatok alapján elemezte a szabványosítás kiterjesztésének (általános kötelező érvényének) gyakorlati korlátait és hangsúlyozta, hogy az Európai Közösség szintjén nem lehet egységesíteni a szabványokat akkor, amikor az egyes országok szintjén sem oldottak meg számos problémát. A túlzott szabványosítás „bumeráγγá” válhat.

A szeminárium résztvevői ellátogattak az IBM és a Siemens A. G. berlini gyárába is, ahol a humán erőforrás-menedzsment gyakorlati tapasztalataival ismerkedhettek meg.

Frigyesi Veronika

Az időtömörítést szolgáló turbomarketing*

A kilencvenes években a vállalatoknak ahhoz, hogy sikeresen szerepeljenek a piaci versenyben, új ismereteket kell elsajátítaniuk. A marketing színtere állandóan változik és csak azok a vállalatok aknázhatják ki jövedelmezően a lehetőséget, melyek gyorsan észlelik ezeket a változásokat és ezt kihasználva előnyre tesznek szert az elavult stratégiákhoz kötődő versenytársaikhoz képest.

A versenymarketing első hullámában a sikeres vállalatok feltárták azokat a lehetőségeket, hogyan állíthatják olcsóbban elő termékeiket. Henri Ford például mindent elkövetett, hogy az autógyártás költségeit csökkentve bővítse a Ford autók piacát. A költségcsökkentés eredményeként a Ford Motor Company a virágzó autópiacon vezetőjévé vált.

A második hullámban a vállalatok versenytársaiktól különböző, egyedi termékeket terveztek. A General Motors is ezt a stratégiai alapelvet alkalmazta. Ahelyett, hogy autóinak standardizálásával a költségeket csökkentette volna tovább, a GM az autók vonalvezetését, stílusát, márkáját egyedivé fejlesztette és az árat ennek megfelelően alakította ki. Nem meglepő, hogy átvette a Fordtól a piac vezető szerepét.

A harmadik hullámban a vállalatok megtanultak jobb minőséget termelni. A minőségjavítást vezetési alapelvként alkalmazva, a japán gyártók minőségi forradalmat vezettek be. A Toyota, Honda és más japán vállalatok nagy figyelmet fordítottak a vásárlók igényeire és e visszajelzések alapján folyamatosan javították termékeik minőségét. Ezek a minőségorientált vállalatok jelentősen növelték eladásukat a piacon.

A kilencvenes években a marketing negyedik hullámát azok a vállalatok alakítják ki, amelyek megtanulják, hogyan lehet gyorsabban előállítani és elszállítani áruikat, mint versenytársaik. Napjainkban az ún. „turbomarketinget” alkalmazók kerülnek élre. Az Eyelab és a Federal Express ezek közé a vállalatok közé tartoznak.

Az Eyelab csökkentette a szemüvegek megrendelőinek hosszú várakozási idejét (mely általában egy hét). Ezt a gyártás átalakításával érte el. A központi laboratóriumot megszüntették és a kereskedelmi egységeknél kis laboratóriumokat helyeztek

* Az ismertetés P. Kotler—P. J. Stonich: Turbo Marketing Through Time Compression. The Journal of Business Strategy, 1991. szept.—okt. c. cikke alapján készült.

el. Ma minden Eyelab boltban vannak lencsék, keretek, csiszolt felszerelések és a műszerészek egy órán belül elkészítik a szemüveget. A termelés ily módon való átalakítása a filmelőhívástól kezdve a gyors étkeztetésig, az üzletek számának növekedését eredményezte.

A Federal Express hatalmas sikere is annak köszönhető, hogy Fred Smith felismerte, milyen fontos a háztartások és az üzletek számára a gyors és megbízható szállítás. Olyan szisztémát dolgozott ki, melynek lényege, hogy a délután feladott kis csomagokat és leveleket másnap délig bárhová eljuttatja az USA-n belül. A megszokott szállítási időnél ez jóval gyorsabb, amiért a szolgáltatást igénybevevők 25–40-szeres díjat is hajlandók kifizetni. Az idő szorítása — melyből versenyelőnyt lehet kovácsolni — az új életvitelben gyökeredzik. A fogyasztók sokkal többre értékelik az időt, mint szüleik tették egy generációval ezelőtt. A kétkeresős családok számának növekedése egy olyan széles fogyasztói réteget hozott létre, amely hajlandó felárat fizetni az időmegtakarításért, hiszen megnövekedett az emberek munkahelyi és társadalmi felelőssége és életritmusuk gyorsabbá vált.

A fejlett vezetési technikák alkalmazásával — mint pl. a teljes körű minőségirányítás, a fejlett információs és távközlési technológia, a munkagazdagító programok — a vállalatok számára számos lehetőség nyílik teljesítményük növelésére. Tevékenységük felgyorsítása pedig további keresletélénkítő hatást is kivált.

Az időszűrités fontossága — végül — azért is növekedett meg, mivel a hagyományos lehetőségekben (költségcsökkentésben, egyediségben, szervizelésben és minőségjavításban) rejlő versenyelőnyöket már csaknem teljes mértékben kiaknázták.

IDŐN ALAPULÓ STRATÉGIÁK

Minden vállalaton segít az időtömörítés stratégiája? A szakértőknek négy kérdést kell fontolóra venniük ahhoz, hogy megválaszolják a turbomarketing-megközelítés hasznosságát a vállalat számára. Ha minden válasz pozitív, a vállalat jelentős versenyelőnyt érhet el turbomarketing alkalmazásával. E kérdések a következők:

1. Van-e elég nagy és vonzó időérzékeny piac?

Az időtömörítő stratégia alkalmazásának csak abban az esetben van értelme, ha jelentős számú fogyasztó értékeli az időcsökkentést, és ezért hajlandó felárat fizetni vagy növelni vásárlásait. Az ebből fakadó gazdasági előny erősen függ tehát az időérzékenységtől. Néhány piacon az időérzékenység különösen magas. Ez nyilvánvaló pl. az egészségügy területén, ahol a sebészeknek és sérült betegnek azonnal szüksége van arra, hogy a kórházi operációhoz szükséges feltételekhez hozzájusson. A pénzügyi piacokon, a tőzsdei és árfolyamszakembereknek szintén naprakész információkra van szükségük. Más piacokon ugyanakkor a fogyasztók türelmetlensége jelenti, hogy érzékenyek az időre. A vevők toleranciája gyakran különböző a várakozási idővel kapcsolatban. Egyesek, ha tudják is hogy egy órát kell

várákozniuk szabad asztalért egy szép étteremben, várákozni, míg mások inkább elmennek. Vannak, akik tíz dollárt is adnak a pincérnek annak reményében, hogy hamarabb jutnak szabad helyhez. Az elutasítást vagy a türelmetlenség, vagy az motiválja, hogy a jobb minőségű étel nem annyira fontos számára. Egy elfoglalt ügyvéd számára ugyanakkor a várákozás pénzvesztéseket jelenthet, egy kereskedelmi ügynök pedig lehet, hogy elmulaszt egy kulcsfontosságú telefonhívást. A piackutatás ezért fontos eszköz annak megállapítására, hogy mely piacokon kik értékelik az időciklus csökkentését.

A kis csomagok szállításának rendszere — mely néhány év alatt jelentős iparággá nőtt — csak egy példa arra, hogy egyes fogyasztók hajlandók többet fizetni a gyors szállítást.

A célcsoportvizsgálatok, felmérések hasznos módszerek annak meghatározására, hogy hány ember kíván többet, mint az átlagos első-, másod- vagy harmadosztályú szállítás és mennyivel hajlandók többet fizetni ezért. Vannak esetek, amikor az egész piac nagyra értékeli az időszűritést.

Egy digitális órákat gyártó vállalat például piackutatást végzett, hogy lemérje teljesítményét minőség, ár és szállítási idő szempontjából és összehasonlítsa azt fő versenytársai teljesítményével és a fogyasztók igényeivel. A kutatás rávilágított, hogy mind a vállalat, mind pedig a versenytársak termékei jól megfeleltek a vásárlók elvárásainak minőség és ár szempontjából, az egyetlen jelentős eltérés a szállítási határidőben mutatkozott. A vállalatvezetés így felismerte, hogyha a szervezet képes lesz csökkenteni a szállítási határidőt, miközben a minőség- és ártényezők továbbra is megfelelnek a vevők elvárásainak, jelentősen javítani tud versenypozícióján.

Természetesen a rövidebb időciklus megvalósítása mellett azt is el kell érni, hogy a fogyasztók „megfizessék” ezt akár úgy, hogy többet vásárolnak, akár úgy, hogy nagyobb árat fizetnek. Abban az esetben, ha megfelelő számú időérzékeny fogyasztó található a piacon, kérdés, hajlandók-e többet fizetni a meggyorsított termékszállításért vagy szolgáltatás nyújtásáért, s ha igen, mennyivel fognak többet fizetni.

Vegyük például a gyorsabb filmelőhívási szolgáltatást, s azt, hogy a megszokott várákozási idő két nap. Mennyi felárat hajlandó fizetni a vevő, ha a filmet egy nap alatt, fél nap alatt vagy egy óra alatt állítják elő? A Federal Express példája is mutatja, hogy a türelmetlen vevők lényegesen többet hajlandók fizetni az időciklus csökkentéséért.

2. Megvalósítható-e az idő lerövidítése?

Egy vállalat először a keresleti oldalt vizsgálja és megbecsüli az időérzékeny piac méretét, a felárat, a mennyiségi növekedést és csak azután fordulhat a kínálati oldal felé és teheti fel a következő kérdéseket:

- Milyen erőfeszítésekre van szüksége, mekkora ennek az időigénye és milyen beruházási költségekkel jár?

- Mennyivel csökkenthető ezzel az időciklus?
- A beruházás kifizetődő lesz-e?

Az időciklus csökkentése olykor új technológiák kifejlesztését kívánja meg, gyakrabban a munkamenet átszervezésével számos tevékenység, a beszerzéstől a szállításig. A gyakorlatban inkább az a jellemző, hogy a vállalatok keményen dolgoznak a gyártási idő csökkentésén, ezért a gyártáson kívüli területeken van jóval több lehetőség az időcsökkentésre.

Az időciklus három módon csökkenthető: minden egyén működési területén csökkenthető a felhasznált idő, néhány tevékenység összevonható, hogy ezek egy-egyére is végrehajthatók és úgy, hogy egy lépés teljesen ki is hagyható.

A jelzálog kölcsön jóváhagyásának időcsökkentése érdekében a Citicorp Mortgage csökkenti a fogyasztói alapszerződés és a hitelvizsgálat kezdete közötti időt azáltal, hogy minden lehetséges kölcsönvevőnek hitelkérvényt küldenek éjszakai postával. Ezután a szolgáltatást nyújtó személy felhívja a vevőt és segít kitölteni a szükséges formulát és figyelmezteti, hogy ne felejtse el visszaküldeni a kitöltött formulát a Citicorp Mortgage által küldött díjelőleges borítékban. Az első fő lépést így három nap alatt teszik meg, míg a hagyományos módszerek alkalmazásával ez egy hetet vagy annál is többet vesz igénybe.

A Sears és a Levi Strauss közvetlen információs kapcsolatot építettek ki; a Sears kiskereskedelmi egységei jelzik a Levi Straussnak, hogy mennyi termékre van még szükségük.

A technológiát gyakran felhasználhatják egy lépés teljes kiküszöbölésére. Egy berendezést gyártó cég megváltoztatta terméke formáját, hogy azt ipari vásárlói el tudják szállítani és maguk állítsák üzembe.

Az időciklus lerövidítése

Általában három szempontot tartanak szem előtt az időcsökkentés elérésére: a munka átszervezése, az időtömörítés megszervezésének ösztönzése és az, hogy az időcsökkentésre irányuló lépéseket minél határozottabban tegyék meg. A munka átszervezése a jelenlegi munkamenet és az alkalmazott információs rendszer világos megértését követeli meg. Folyamatábrákat, kritikusút-elemzéseket, dokumentációelemzést és más módszereket is alkalmazhatnak annak meghatározására, hogy hogyan végzik feladataikat, hogyan tehető jobbá és gyorsabbá a cég tevékenysége és melyek azok a tevékenységi körök, amelyek veszteségesek. A vállalatnak nemcsak saját belső tevékenységük rendszerét kell áttekinteniük, hanem beszállítóik és az elosztói tevékenységet végző kooperációs partnereikét is. A Ford, a Xerox és a Hewlett-Packard így csökkentették beszállítóik számát, a megmaradókat pedig információs csatornáikon keresztül szorosabban magukhoz kötötték.

Az időtömörítés megszervezése és ösztönzése olyan fontos kiegészítő módszerek, melyek bátorítják az időszűritést. A rövid ciklusidejű vállalatok szervezeti struktúrájában számos közös jellemző mutatható ki. Először is ezek a struktúrák viszonylag egyszerűek: a döntéshozó és a jóváhagyó lépcsők kiküszöbölésével az idő-

re építő vállalatok elkerülik az adminisztrációs késedelmeket, melyek a nagy szervezetekben gyakran előfordulnak.

Másodszor, ezek a vállalatok termék- és piacorientált szervezeti struktúrákat alakítottak ki. Ez segíti a szervezetet, hogy figyelmét a vevőre összpontosítsa és ezáltal kiküszöbölje a közbeékelődő szervezet esetén időigényes lépéseket.

Harmadrészt ezek a szervezetek olyan kis munkacsoportokat alkalmaznak, amelyek egyidejűleg alkalmasak különböző típusú munkák végrehajtására és gyorsabbak.

A turbomarketinget alkalmazóknak a számítógépes, kézzel írott vagy verbálisan közölt információk is nagymértékben segítenek az időtartam befolyásolásában. A kereskedelmi tevékenységről, elosztásról és vevőkről érkező jelzések és azok gyors visszacsatolása a szállítók felé segít a folyamat idejének csökkentésében. Ugyanakkor a túl sok — vagy szükségtelen — információ és eljárás negatívan befolyásolhatja a hatékonyságot.

A rövid időciklussal dolgozó vállalatok fontos jellemvonása, hogy kihangsúlyozzák intézkedéseikben és jutalmazási rendszerükben az időbeniséget.

A vállalatnak agresszív vezetésre van szüksége az időszűrités eléréséhez. Az időciklus lerövidítése előtt gyakran magát a vállalati kultúrát is meg kell változtatni. Fontos, hogy a vezetők először a jelenlegi vállalati kultúrát és magatartásformát értsék meg és azt, hogy milyen új magatartásra van szükség a siker eléréséhez. Ki kell alakítaniuk egy elképzelést, azt közölni a többiekkel, elnyerni azok támogatását, megváltoztatni addigi hozzáállásukat, és az élenjárók segítségével véghez vinni a változtatást. A megvalósítási folyamatot mozgásba hozó erő az elkötelezettség. Hogy ezt sikerüljön elérni, a vezetőkre a következő feladatok hárulnak:

- mutassák be, milyen haszna származik a vállalatnak és az egyéni közreműködőknek az időtényezőn alapuló stratégiából;
- cseréljék ki nézeteiket az alkalmazottakkal és vonják be őket a fontosabb tevékenységekbe és a döntéshozásba;
- osszák meg az információikat, derítsék ki a többiek véleményét és adjanak pozitív jelzéseket a többiek közreműködésének megerősítésére;
- nyújtsanak támogatást az erőforrások elosztása és továbbképzés útján, valamint mások befolyásolása révén annak érdekében, hogy prioritást kapjanak az időtömörítést eredményező elképzelések.

Az időn alapuló stratégiák sikeres végrehajtása érdekében a szervezet minden tagjának hinnie kell abban, hogy a vezető elképzelése és az annak végrehajtásához szükséges stratégia működni fog. Mindenkinek meg kell értenie, hogy a vállalat minden tagját érinti az időtényezőn alapuló stratégia és hogy az előnyöket kínálja az egyéneknek is.

Az időciklust jelentősen csökkentő néhány vállalat teljesítménye

Vállalat	Termékek	Időciklus a csökkentés	
		előtt	után
Matsushita	Mosógépek	360 óra	2 óra
GE	Áramkör-megszakítók	3 hét	3 nap
Brunswick	Horgászorsók	3 hét	1 hét
Otis Elevator	Emelőgépek	2 óra	0,5 óra
Square D	Elektromos berendezések	18 hét	4 hét

3. Melyek a turbomarketing-stratégia folyamatos költségei?

A lecsökkentett időciklus következtében megnövekedett haszon mellett a következő költségeket is fel kell mérni. A turbomarketinget bírálók ugyanis azt hangoztatják, hogy a gyorsítás gyakran a termékminőség csökkenését és/vagy költséggnövekedést eredményez, s a következő összefüggéseket tartják általánosnak:

- ha egy vállalat felgyorsul, költségei emelkedni fognak és a minőség csökken;
- ha egy vállalat javítja termékei minőségét, a költségek emelkedni fognak és több időt vesz igénybe a magasabb minőség elérése;
- ha egy vállalat csökkenti árait, annak a termékek minősége látja kárát és teljesítményeinek sebessége is csökkenni fog.

Ez a bölcselkedés azonban nem helyénvaló, mert az idő-, a minőség- és a költségtenyezők általában nem hatnak egymás ellen. Számos vállalatnál a minőségjavítás érdekében megtett lépések alacsonyabb költségeket és gyorsabb termelést eredményeztek. A 80-as években pl. a Northern Telecom elhatározta, hogy jelentős költségcsökkentést hajt végre, hogy megtartsa a versenyben vezető szerepét. A vállalat legfontosabb elérendő célként az időciklus csökkentését tűzte ki. 1990-re sikerült több mint 50 %-kal csökkentenie az időciklust, miközben a minőség emelkedett és jelentős költségcsökkenést értek el.

Az időciklus lerövidítése és a minőség javulása két okból is csökkentheti a költségeket. Először is javul a hatékonyság, mert a költséges átdolgozás csökken, és az adminisztratív munkák mennyisége is csökken. Másrészt, a jó minőséget produkáló, s egyben időalapot kímélő vállalatok vonzzák az új vevőket. A megnövekedett mennyiség alacsonyabb egységnyi költségekhez vezet, mivel a rezsiköltségek jobban szétteríthetők.

4. A versenytársak könnyen utolérhetik-e az időciklus csökkentését?

Még abban az esetben is, ha a versenytársak képesek hasonló időcsökkentést elérni, az elsőként időcsökkentést elérő vállalatok kezdeti előnyökre tesznek szert. Ezek a vállalatok az időtenyezőre alapítják stratégiájukat és ezzel magas piaci ré-

szesedést és vonzó költségpozíciót érhetnek el. Néhány iparágban ezek a vállalatok képesek megtartani vezető helyüket hosszú távon is.

Az USA gépkocsigyártó cégei még mindig próbálják utolérni a Toyotát, mely a fejlesztési időt 5 évről 3-ra csökkentette. Miközben azonban a Ford azon munkálkodik, hogy a fejlesztési időt 4 évre, majd 3-ra csökkentse, a Toyota valószínűleg még tovább csökkenti saját fejlesztési idejét. A high-tech iparágakban az időelőny kevésbé tartható fenn. 1985-ben a Motorola három évet dolgozott a cellularis rendszerű telefon kifejlesztésén. Ma ez a fejlesztési ciklus 15 hónapot vesz igénybe, a Motorola célja azonban ennek 6 hónapra történő lecsökkentése. Annak ellenére, hogy a fejlesztési ciklus gyorsan csökken a Motorola cégnél, a versenytársak is meggyőződtek az időtényező fontosságáról és igyekeznek utolérni a Motorolát.

Azokban az iparágakban, ahol a technológiai fejlődés gyorsan behozható, a leggyorsabb nem minden esetben szerez tartós előnyöket. Sok függ ugyanakkor az innovációt serkentő környezettől.

A BM például arról híres, hogy nagyon gyorsan képes új termékeket piacra dobni és bővíteni azok piacát; eladásainak zöme az új termékekből származik. A sikerek egy része mérési és jutalmazási rendszerének köszönhető. A dolgok gyors véghezvitelét az innovatív és tudatos szervezeti kultúra erőteljesen serkenti.

Az időtényező figyelembevétele komoly versenyelőnyt kínál szinte minden iparág vállalatai számára. A 90-es évek nemcsak arról szólnak, hogy ki tud olcsóbb, egyedibb és jobb termékeket gyártani, hanem ez az évtized azokat is előnyben fogja részesíteni, akik mindezt gyorsabban tudják.

Kóczyán Judit

A modern iparvállalat és a korszerű technológiák

(*Régis LARUE DE TOURNEMINE: Stratégies technologiques et processus d'innovation. Les éditions d'organisation. Paris, 1991. 269 p.*)

A francia gazdaság az elmúlt néhány évben látványos fejlődést produkált. Egyes makroökonómiai mutatói ma szinte világszenzációnak számítanak — például a németnél is valamelyest alacsonyabb inflációs ráta. A szigorú és következetes gazdaságpolitika mellett ebben nagy szerepe volt a vállalati szféra magára találásának, a felfutó beruházások által táplált gyors korszerűsödésnek a technológiákban és a termékekben.

A strasbourgi Louis Pasteur Egyetem vállalatvezetési tanszékének docense, *Régis Larue de Tournemine* a francia ipar megújulásának a vállalati fejlesztés- és technológiapolitikai összefüggéseit elemzi könyvében. A műfaj elsősorban az angolszász szakirodalomból ismert, amelyet a magyar olvasó számára talán elsősorban *Michael Porter* neve fémjelez. Ez a műfaj egyrészt a plasztikusan bemutatott és a gyakorlati vállalatgazdasági elemzésekhez képest formalizált (bár képletektől és a matematikai modellektől azért jórészt mentes) alapösszefüggések, illetve elvontan megfogalmazott vállalati fejlesztési alternatívák, másrészt a bőségesen adagolt és az elméleti háttértől függetlenül is széles gyakorlati áttekintést adó vállalati példák olyan keveréke, amelynek a célszerű arányai már évtizedekkel ezelőtt kialakultak. A francia szerző betartja ezeket a szokásos arányokat, és nem tesz korszakos jelentőségű elméleti megállapításokat sem. Az olvasót megismerteti azonban egy olyan vállalatvezetési és technológiapolitikai szemléletmóddal, amely Magyarországon még igen szokatlan, hiszen a hazai menedzserek gondolkodását elsősorban az angolszász és a német minták alakítják. Ez az új szemléletmód Európa latin országaiiban terjed, és létjogosultságát a francia, az olasz, a spanyol, sőt legújabbban a portugál ipar látványos fejlődése is bizonyítja.

Ez az új szemléletmód nem hoz mindenben újat, tehát magáévá teszi az angolszász vezetéstudomány legtöbb fontos felismerését és alapvető technikáit. A legnagyobb különbséget talán a technológia- és a termékfejlesztés vállalati stratégián belüli szerepe jelenti. Ez a különbség közvetve sokszor előbukkan a könyvben,

nyíltan pedig akkor jelenik meg, amikor a szerző összehasonlíja a „technológia-menedzsment” úgynevezett francia és amerikai iskoláját (112. old.).

A francia iskola elsősorban annak kimutatására törekszik, hogy egy vállalaton belül milyen feltételek szükségesek ahhoz, hogy egy innováció a piacon is sikeres termékben testesüljön meg. Ezt az irányzatot „a technológiai erőforrások menedzsmentjének” nevezik, amely nem elvont vagy általános műszaki követelményekből, illetve célokból indul ki, hanem a vállalat egész működési rendszeréből, és ehhez próbálja hozzárendelni a legjobban megfelelő technológiát. Ez három forrásból származhat: 1. a meglévő saját technológiák értékelése, átcsoportosítása és részleges korszerűsítése, 2. technológiaátvétel, 3. saját innováció. A vállalaton belüli K+F nem szűkül le a harmadik forrásra, de az első kettőnél a megszokottnál árnyaltabb szerepet kap.

Az amerikai iskolát a szerző „a technológiai innováció menedzsmentjének” nevezi. Itt nem a vállalatműködés, hanem maga az innovációs folyamat kerül a középpontba. Ez az irányzat adottnak tekinti, hogy a vállalat innovációra vállalkozik, mégpedig lehetőleg saját forrásból. A feladat az, hogy az „innovációs kényszerre” a vállalat az előkészítéstől a megvalósításig minden egyes fázisban a leghatékonyabban reagáljon.

A két irányzat közötti eltérésekre elsősorban a kétféle gazdasági környezet közötti különbség a magyarázat. Az amerikai megközelítés főleg ott és akkor lehet sikeres, ahol és amikor a vállalat bővében van a fejlesztési erőforrásoknak, jó a kutató-fejlesztő bázisa, és piaci pozícióinak az elvesztésétől sem kell tartania. Ezzel szemben a francia módszer alkalmazására inkább olyan vállalatok mutathatnak készséget, amelyek piacvesztéstől tartanak, ugyanakkor pénzügyi és műszaki hátterük sem a legjobb. Az ő esetükben az innováció nem annyira egy már létező, fejlett K+F bázis kihasználásának az eszköze, hanem egy olyan válságmegelőző vállalati magatartásforma, amely a széles (schumpeteri) értelemben vett innováció köré épül föl, és a lehető legtovább fenn kívánja tartani a maga számára a különböző innovációk közötti választás lehetőségét.

A könyv három nagy részből áll. Az első a vállalatvezetés és a műszaki fejlődés közötti kölcsönhatásokat, a vállalat alkalmazkodási lehetőségeit vizsgálja. A második rész címe: „A technológia menedzsmentjétől a technológiai stratégiák kialakításáig”. Ez a rész egy olyan vállalatvezetési modellt épít fel, amely — a francia iskolának megfelelően — a saját erőből történő technológiafejlesztést csak az egyik lehetséges megoldásnak tekinti. Az itt rendelkezésre álló stratégiai alternatívákat a szerző egy sajátos „portfóliómodellbe” ágyazza be. Ebben a fejlesztési variánsokat mérlegelő vállalat módszertani értelemben ugyanolyan jellegű kombinációkat dolgozhat ki és vethet össze, mint amilyenek között akkor kell választania, amikor — a hagyományos értelemben vett portfólióelemzés területén — többféle befektetési lehetőség áll nyitva előtte.

A harmadik rész a „tudományra alapozott iparágak” vállalatainak technológiai stratégiáit elemzi. Itt nem egyszerűen a K+F igényes iparágakról van szó, hanem

egy szélesebb, illetve más körről. Ezek az iparágak ugyanis nemcsak műszaki, hanem sokféle más tudományos eredményt is felhasználhatnak a piaci siker érdekében. Ilyen lehet például a szokványos értelemben nem K+F igényesnek tekintett ruházati ipar, ahol egyebek között pszichológiai, szociológiai megfontolások is nagyban hozzásegíthetik a vállalkozót a sikeres fejlesztési variáns kiválasztásához.

A fenti gondolat alapján talán nem fölösleges szorgalmazni, hogy a technológiamenedzsment „francia iskolája” Magyarországon is elterjedjen. Ez az irányzat ugyanis azt sugallja, hogy tőkeszegény és piacvesztéssel küzdő országoknak, illetve cégeknek is lehet sikert ígérő innovációs stratégiájuk, ha az nem csupán a szűken vett műszaki fejlesztésre koncentrál. Nem véletlen, hogy a könyvben igen sok az olasz példa, hiszen az elmúlt évtizedben éppen az olasz ipar (így a Benetton, a Fiat, a Montedison stb.) mutatott jó példákat arra, hogy a beszállítói rendszer jó megszervezésével, a technológiai folyamat és a differenciáltságra, a speciális fogyasztói igények minél jobb kielégítésére törekvő termékpolitika összehangolásával hatékony innovációs stratégiát lehet megvalósítani olyan „hagyományos” iparágakban is, ahol látszólag már nem sok értelme lenne az innovációk erőltetésének.

Még a látszólag reménytelen helyzetben lévő hazai vállalatok vezetői is bizonyára haszonnal forgathatnák ezt a könyvet. Talán a magyar szakkönyvkiadás mostani sanyarú helyzetében is lehetne módot találni arra, hogy ez az új szemléletű, és igen sok érdekes gyakorlati példát felmutató francia menedzsment-szakkönyv Magyarországon is megjelenjen.

Török Ádám

Stratégiai menedzsmentmódszerek Nyugaton

(BARAKONYI Károly—LORANGE, Peter: *Stratégiai management*. Bp. KJK, 1991. 337 p.)

A szerzők ambiciózusan és ugyanakkor szerényen fogalmazták meg könyvük célját: „A könyv, a szó tudományos értelmében véve, nem tár teljesen új gondolatokat az olvasó elé. Az USA vezető Business Schooljaiban (Wharton, Harvard) oktatott stratégiai tervezés és stratégiai management ismeretek összegzésére, adaptálására törekedtünk.”

A könyv tartalma két részre tagolódik. Az első a stratégiai tervezésről, a második a stratégiai menedzsmentről szól.

A tervezési rész fejezetei a stratégiai gondolkodás fejlődését, a stratégiai tervezés modelljét, a stratégiai pozíció elemzését, a tervezési rendszer létrehozását, a „testre szabott” tervezési rendszert és a stratégiai tervezés kritikáját mutatják be.

A stratégiai menedzsment fejezetei pedig a stratégiai menedzsment rendszeréről, az ennek megfelelő vállalati szervezetről, a stratégiai irányítás rendszeréről, az információs és kommunikációs, az érdekeltségi és ösztönzési rendszerről, valamint a vállalati kultúra szerepéről szólnak.

Ezek a fejezetek, fejezetcímek a könyvet kézbe vevő olvasó „ambícióját” is felfoкоzzák: olyan témákkal találkozhat, amelyek vagy újdonságok számára, vagy csak elszigetelten, átfogó összefüggésükből többé-kevésbé kiszakítva szerepeltek eddig a hazai szakirodalomban. A szemléletnek az a „rányítása” a széles perspektívákra és tartalmi összefüggésekre a könyv igen nagy érdeme. (S ebből a szempontból igen dicséretes a kiadó törekvése is, hogy a túlélés és fizetőképesség problémáival bíró hazai gondok közepette a távolabbi igények kielégítésére, a távlati követelményekre való felkészülés elősegítésére vállalkozott.) De az olvasó nemcsak a stratégia számos új koncepcionális elemével és technikai megoldásával találkozhat: a könyv számos részlete arra is alkalmat ad, hogy eltűnődjön, mit, hogyan értelmezve hasznosíthat vállalatánál, ha annak stratégiáját kell megterveznie, ha hosszú távú vállalati magatartását kell kialakítania. — Néhány ilyen tűnődnivalója van a recensensnek is, amivel segíteni szeretné az olvasót, hogy könnyebben használhassa fel a könyv egyes részleteit gyakorlati munkájában.

Ennek érdekében szívesen egészítené ki a stratégiakialakítás folyamatát a stratégia elbírálásának teljesebb kritériumaival. Egyetért azzal, hogy napjainkban kevés ehhez a nyereség kizárólagos számbavétele (p. 25) és javasolja, hogy a stratégia kialakítója és elbírálója vegyen számításba olyan kritériumokat is, mint a likviditás, a beruházások megtérülése, a vállalati vagyón alakulása, a vállalat távlati piaci pozíciója és helye a műszaki fejlődésben (magyar vállalat számára: követési távolsága a világviszonylatban élen járó vállalatoktól), az elviselhető kockázat maximuma és a vállalattól megkövetelt rugalmasság minimuma, valamint a vállalati humánpolitika céljainak, követelményeinek számbavétele.

Úgy tűnik, hasznos lenne szinte algoritmusszerűen lépésekbe foglalni a stratégiakialakítás folyamatát (p. 30). Ennek jelentősebb szakaszai a felmérési, előrejelzési, stratégiai variánskialakítási, stratégiaiválasztási és az ehhez csatlakozó közép- és rövid távú tervkészítési, valamint — a tervezés mintegy második metszeteként — a program- és projekt-készítési feladatok lehetnének. S mindehhez csatlakozhatna — mintegy a stratégiai menedzsment megvalósítására — a stratégia által megkövetelt szervezeti és belső irányítási (vezetési) változások megtervezése.

A vállalati szervezetek témakörében (p. 41) át lehetne gondolni a nagyvállalat, divíziók, üzletegységek szintjének hármását, s ebben a funkciók, a nyereségközpontok és a stratégiai üzletegységek (SBU-k, Strategic Business Unit-ok) szerepét. Nyilvánvaló, hogy ilyen szintek kialakítására elsősorban diverzifikált nagyvállalatoknál kerülhet sor. Ekkor a vállalati központban a törzskari funkciók dominálnak. Klasszikus funkcionális szervezetekre elsősorban a divíziók szintjén van szükség, s ezek „vezérlik” a divízióhoz tartozó harmadik szint, az „üzletelemek” (üzlet egységek) tevékenységét. Ha azonban nyereségközpontok, stratégiai üzlet egységek működnek a vállalatnál — amelyeknek önállóan kell gazdálkodniuk erőforrásaikkal és önállóan kell megjeleníteniük a piacon —, nehezen képzelhető el a tevékenységük funkcionális szervezetek nélkül.

Tűnődésre ad okot az „egyensúlyi mátrix”, amelyben az „egészséges vállalat a mátrix jobb alsó negyedében helyezkedik el” (p. 131), ahol a 3.26 ábra szerint alacsony mind az adaptáció, mind az integráció. Ez viszont a BCG mátrix szerint, amelynek tudatos analógiájára épült fel az új mátrix, a „dőglött kutyák”, a veszteséges termékek mezője. Feloldható lenne a tartalmi dilemma azzal, hogy valójában nem az adaptáció és az integráció, hanem ennek igénye az alacsony szintű; persze éppen az egészséges vállalat jellemzője lehet, hogy az adaptáció és integráció igénye igen magas, de a sikeres vállalat ennek szinte maradéktalanul eleget tud tenni...

Kérdéseket vet fel a recenzióban a 162. oldal is: miért elsősorban az építés és a megtartás adaptációs szakaszában válik különösen jelentőssé az imázs (vállalatkép, vállalati arculat) és a minőség? Miért nem ugyanilyen fontos ez a belépés vagy az aratás szakaszában is? Miért jut igen fontos szerephez az ár a megtartás és az aratás szakaszában, s miért nem ugyanilyen számottevő a belépés, az építés és a megszüntetés szakaszában is? A marketing szakirodalomban például döntő jelentőséget tulajdonítanak a behatoló árnak, a piaci növekedés és hanyatlás árpolitikájának.

Megfontolandó a hatás (effectiveness) és a hatékonyság (efficiency) értelmezése is (p. 187). Vegyünk egy egyszerű példát: a nagyobb távolságra repülő vagy nagyobb robbanóerejű lövedék hatásosabb (more effective), mint a kisebb távolságra repülő vagy kisebb robbanóerejű. De két azonos távolságra repülő és azonos robbanóerejű lövedék közül az a hatékonyabb (more efficient), amelyik kisebb ráfordítással éri el ugyanazt a hatást. E példa után kellene értelmezni a szerzőknek azt a megállapítást, hogy „az operatív hatékonyság (efficiency) a mátrixszervezetben a funkciókon múlik, a stratégiai hatékonyság (effectiveness) az optimális üzletági struktúra kifejlesztésének és fenntartásának függvénye”. (A mátrixszervezetben a funkciók a táblázat oszlopaiként, a termékmenedzserek által irányított termék- és termékcsoporthatóságok pedig sorokként jelennek meg.) Az idézett megállapításhoz — ismét példaként — a következőket lehet hozzáfűzni: a Concorde kifejlesztésének stratégiája kielégítette az „effectiveness” követelményeit, de éppen az „efficiency” hiánya miatt nem bizonyult versenyképesnek a Boeing 747-es fejlesztési stratégiájával szemben...

A könyv második, a stratégiai menedzsmentről szóló része még az első résznél is több új koncepcionális elemmel, gyakorlati technikával ismerteti meg az olvasót, s nemcsak a tervezés, hanem — a téma lényegét tükrözve — a vállalatvezetés egészének problémakörében. Természetes, hogy ezen a különösen „innovatív” területen is vannak olyan részletek, amelyek továbbgondolásra ösztönöznek.

Szépséghiba csupán, hogy korábbi munkából átvett táblázatokban (p. 202, 203) továbbra is szerepel a hosszú és középtávú, valamint az éves népgazdasági terv kifejezés. Sajnálatosabb viszont, hogy a vállalat funkcionális szervezetének bemutatásakor (p. 227) is egy igen-igen régi, valójában termeléscentrikus modellel találkozunk, amelyben a vállalat marketingfunkciója a gazdasági igazgatóhelyettes hatáskörébe tartozik, s a humánpolitikai-munkaerő-gazdálkodási funkció sem szerepel elkülönítve. Egy korszerű, funkcionális szervezettől vállalatnál pedig a marketing már nemcsak önálló funkció, hanem összvállalati magatartás és vállalatvezetési filozófia (szemlélet) is — mert a vállalat enélkül nem tud megfelelően alkalmazkodni a piachoz és lemarad a versenyben. A stratégiai menedzsment jelentőségét éppen az emeli ki, hogy már ez az új típusú szervezeti felépítés, vállalati magatartás és vezetési szemlélet is kevés ahhoz, hogy a vállalat jól válaszoljon a piaci kihívásokra.

Nagyon is igaz, hogy a vállalati szervezetekben decentralizáló folyamat megy végbe: az óriás- és nagyvállalatok divíziókat hoznak létre, nyereségközpontok és stratégiai üzletágak alakulnak ki. Ezekkel együtt jár a diverzifikálás mint kockázatcsökkentő és vállalati eredményátcsopontosító (rugalmasságot növelő) módszer. S mindezen belül jöhet létre a termékéletpályákhoz igazodó mátrixszervezet, amely integrálja és felgyorsítja a fejlesztési, gyártási és értékesítési folyamatot, de amely a kettős irányítás veszélyét is magában hordja. Ezt a fejlődési trendet mutatja be a 8.4. ábra (p. 234), a kissé zavaró „multidivizionális” kifejezéssel. Hiszen alig ha létezik olyan vállalat, amelyik egyetlen divíziót hozna létre szervezetében: ez csak nyereségközpont lenne. — Erről az igen izgalmas problémakorról, amely számos területen alapjaiban változtatta meg a nemzetközi versenyhelyzetet és verseny-

feltételeket a kisebb vállalatok — így a magyar vállalatok — számára is, jó lett volna részletesebb elemzést, értékelést beiktatni a könyvbe. Hiszen éppen ez az új versenyhelyzet a fő érve a stratégiai menedzsment alkalmazásának a kisebb vállalatok körében is!

Nem egyértelmű a szerzők egyik, ezt követő gondolatmenete. Miért feltétlenül szoros a korreláció a felfedezés, a terjeszkedés, a kiaknázás és a kivonulás (nyilván ez a helyes sorrend a 9.3 ábra felépítésével szemben!) üzleti pozíciója és a környezet komplexitása, valamint a kockázat mértéke között (p. 257)? Hiszen rákényszerülhet egy vállalat, hogy igen összetett, bonyolult műszaki-gazdasági környezetben, nagy kockázattal aknázza ki üzleti lehetőségeit, vagy ugyanilyen feltételek között vonuljon ki a piacról. (A kivonulás veszteségének minimalása sokszor igen nagy kockázattal is jár!) Ugyanígy kétséges a feltétlen és szoros korreláció a teljesítménykritériumok esetében (11.2. ábra): gyenge versenypozícióban miért kapcsolódik bonyolult környezethez a felfedezés, kevésbé bonyolult környezethez pedig a kivonulás üzleti pozíciója és értékelési kritériuma (p. 284)? És ilyen korrelációs kérdést vet fel a tervező személyiségéről készített 11.3. ábra is: miért kapcsolódik ilyen egyértelműen a vezető analitikus és adminisztrátor (inkább: koordinátor) személyiségvonása, sürgető, katalizátor, statisztika és megvalósító szerepe a felfedezés, terjeszkedés, kiaknázás és kivonulás üzleti pozíciójához, illetve az erős és gyenge versenypozícióhoz, a környezet magas és alacsony bonyolultságához (p. 288)? Néhány életből vett példa bizonyára érthetőbbé tenné a szerzők gondolatmenetét, megkönnyítené mindezeknek a korrelációknak a megértését, átlátását.

Érdekes és szemléletes a vállalati kultúráról szóló befejező rész. Néhány apróbb kétség azonban itt is felmerül a recenzióban, főleg a szerzők által idézett külföldi források megállapításaival kapcsolatban. Abba még megpróbálja beleélni magát, hogy a tipikus német vállalatvezető közvetlenebb munkatársaival, mint az angolszász vezetők (12.5. ábra), de azon már megütközik, hogy a japán vállalatvezetők messze férfiasabbak mint az angolszászok, a németek vagy a skandinávok — ha éppen a nőies kultúrákra jellemző a minőség követelménye (p. 312)...

Mindezek az észrevételek — úgy hiszem — egyértelműen bizonyítják, hogy a stratégiai menedzsmentről írt összefoglaló mű igen széles összefüggésrendszerben mutatja be a témát. Képet ad arról, hogy napjainkban milyen koncepciókkal, milyen technikákkal válaszolnak a sikeres nyugati vállalatok a piacgazdaság kihívásaira. A szerzők számos ötletet adnak a hazai olvasónak, hogy milyen új tervezési és vezetési szemlélettel kell felkészülnie a merőben új feltételekre. És végül is ezt az adaptációs folyamatot segíti az is, hogy több részlet, megállapítás elgondolkodtat és kérdéseket vet fel az olvasóban.

Összefoglalásként tehát azt mondhatjuk: a „Stratégiai management” című könyv több részlete szinte receptet ad, hogy vállalatunk megfeleljenek a jövő feladatainak. Számos részlete azonban még ennél is többet tesz: együtt- és továbbgondolásra sarkall. Ezért ajánlható a vállalati tervező szakemberek és a vállalati vezetők legszélesebb körének.

Hoványi Gábor

- Bank kislexikon: magyar, német, angol. Budapest. Közgazdasági és Jogi Kiadó. 1991. 261 old.
- BARAKONYI Károly—LORANGE, Peter: Stratégiai management. Budapest. Közgazdasági és Jogi Kiadó. 1991. 336 old.
- BAYER József: Piac, verseny, stratégia: Az új vállalatvezetési szemléletmód elmélete és gyakorlata. Budapest. Vinton Kft. 1991. 183 old.
- CSERHALMI Zsolt: Windows 3.0: Alapok, programismertetés, tippek és trükkök. Budapest. Computer Panoráma Kft. 1991. 86 old.
- FARKAS József—GÁTOS György—TARR György: A környezetkárosításból eredő igény érvényesítésének bírói gyakorlata. Budapest. Láng Kiadó, 1991. 248 old.
- Gazdaságstatisztikai évkönyv 1990: Yearbook of economics statistics. Budapest. Központi Statisztikai Hivatal. 1991. 437 old.
- HAYEK, Friedrich A.: Út a szolgáltatáshoz. Budapest. Közgazdasági és Jogi Kiadó. 1991. 315 old.
- HEYNE, Paul: A mindenható piac... A gazdasági gondolkodás alapjai. Budapest. Tankönyvkiadó. 1991. 575 old.
- KEREKES György (szerk.): Magyar pénzügyi és tőzsdei almanach. Budapest. TAS Kft. 1991. 876 old.
- KEYNES, John Maynard: A békeszerződés gazdasági következményei. Budapest. Európa. 1991. 314 old.
- KÓHALMI Péter: Mit kell tudni a tartozásokról? Budapest. Bilanz Kft. 1991. 69 old.
- KÖVES András—MÁRER Pál (szerk.): Külgazdasági liberalizálás: Nemzetközi tapasztalatok és a magyar gazdaságpolitika. Budapest. Közgazdasági Kiadó — KOPINT—Datorg. 1991. 360 old.
- KUCZMANN Ferenc: Minőségről — vezetőknak. Budapest. Prodinform. 1991. 269 old.

- LAKI László: A kétharmados társadalom. Budapest. MTA Politikai Tudományok Intézete. 1991. 76 old.
- LIDSTONE, John: Jövedelmező értékesítés: Értékesítés a piaci verseny feltételei között. Budapest. Novotrade. 1992. 220 old.
- Magyar statisztikai évkönyv. Budapest. Központi Statisztikai Hivatal. 1991. 358 old.
- PEJOVICH, Svetozar: A tulajdonjogok közgazdaságtana. Budapest. Közgazdasági és Jogi Kiadó. 1991. 92 old.
- PETHŐ Róbert—JUTASI György (szerk.): Külföldi befektetők kézikönyve. Budapest. Vectori Kiadó BT. 1991. 318 old.
- PETRIK Ferenc (szerk.): A kártérítési jog. Budapest. Közgazdasági és Jogi Kiadó. 1991. 270 old.
- Privatizáció: Az állami tulajdon privatizációjával kapcsolatos jogszabályok. Az egyszisztencia alapról. A vagyonértékelés módszertani útmutatója. Budapest. Unió Kft. 1991. 126. old.
- SERFÖZŐ György: A lízingről. Budapest. Száminform. 1991. 111 old.
- SPATH, Lothar: 1992: Európa álma. Budapest. Közgazdasági és Jogi Kiadó. 1991. 379 old.
- SZIGETI Péter: Szervezett kapitalizmus. Budapest. Mediant Kft. 1991. 207 old.
- TAMÁS Lajos: A lízingszerződés kézikönyve. Budapest. Közgazdasági és Jogi Kiadó. 1991. 184 old.
- Területi statisztikai évkönyv, 1990. Budapest. Központi Statisztikai Hivatal. 1991. 201 old.
- TICHY, Geiserich E.: Vállalkozások értékelése. Alapismerek, módszerek, gyakorlat. Budapest. Gloria. 1991. 183 old.
- A világ helyzete 1991: A washingtoni Worldwatch Institute jelentése a fenntartható társadalomhoz vezető folyamatokról. Budapest. Föld Napja Alapítvány. 1991. 245 old.
- WOERNER, Joachim: Marketing mindenkinek. Budapest. Közgazdasági és Jogi Kiadó. 1991. 273 old.

Az Ipargazdasági Szemle 1991. évi számainak tartalomjegyzéke

	Szám	Oldal
Aschner Gábor—Pataki László: A minőségügy fejlődésének várható irányai	2	73
Berkó Lilli—Fülöp Sándor: A magyar textil- és textilruházati ipar példája	3—4	30
S. Bertini: Az olasz világpiaci nyitás a 70-es évek végén	3—4	149
J. Cabre—J. Valls: A spanyol gazdaság átmenete a demokráciába és az ipar megújítása	3—4	158
Frigyesi Veronika: A kutatási és fejlesztési erőforrások hasznosulásának lehetőségei a biotechnológia példáján	1	27
Frigyesi Veronika: Tőkeellátottság és finanszírozás	3—4	53
Hoványi Gábor: Gazdaságos anyagfelhasználás: a gyártmányfejlesztés egyik döntő szempontja	1	48
Hoványi Gábor: Gyártásfejlesztés és innováció	3—4	80
Hoványi Gábor: Gyártmányfejlesztés és innováció	3—4	90
Hoványi Gábor: Vállalati stratégia, szervezet és vezetés	3—4	107
J. H. Jacot: Kutatási és műszaki-fejlesztési politika Franciaországban (1945—1990)	1	9
L. Jankovich: Nemzetközi stratégia a kelet-európai vállalkozásfejlesztés szolgálatában	1	65
Kovács Attila: A haditermelés konverziója	1	15
Kiefer Márta: A külföldi tőke mozgástere a magyar iparban	2	48
Kiefer Márta: Piaci kapcsolatok, marketing	3—4	114
Lakatos Béla: A magyar vállalatok exporttevékenysége és a Világbank	2	34
R. J. Lüders: Privatizáció Chilében	2	9
Meisel V. Sándor: Magyarország és az Európai Közösség kapcsolatai	3—4	7
Mohácsi Kálmán: A magyar élelmiszeripar példája	3—4	20
Sternthál János: A vállalatok külső feltételei és az EK integráció	3—4	127
Szabó Márton: Piaci struktúra és verseny a hazai tejtermékpiacon	2	20

Török Ádám: A magyar gépipar példája	3—4	40
Török Ádám: Privatizáció és stratégiaváltás — egy spanyol autógyár átalakulásának tanulságai	1	38
Larue de Tournemine, R.: A francia gazdaság integrációja	3—4	138
Ványai Judit—Viszt Erzsébet: Csődben a híradástechnika?	2	61
Viszt Erzsébet—Ványai Judit: Emberi erőforrások	3—4	67

NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK — TUDOMÁNYOS ÉLET

A biotechnológia és a kormányok változó szerepe	1	77
Értékcsoökkentő vállalatok Kelet-Európában	2	85
A felnőttképzés növekvő szerepe a fejlett ipari országokban	1	119
Francia—magyar ipargazdasági szeminárium Budapesten	1	73
Görögország és a CAP	1	103
Hogyan fizessünk a magasabb termelékenységért?	1	107
Az infláció Lettországból	1	98
Az innováció mint a gazdasági fejlődés motorja	2	87
Párhuzamok a chilei és a magyar gazdaság átalakulásában?	2	93
Új támpontok a gazdaság- és iparpolitika kialakításához	1	113
Van-e kiút? (Kis országok a nemzetközi strukturális versenyben)	1	91
Tudományos fokozatok	2	110

SZAKIRODALOM

Calingaert, M.: Az egységes Európa kihívása	1	85
Illés Mária: A gazdaságossági és jövedelmezőségi számítások alapjai	2	104
Pontarollo, E.—Rovizzi, L.: A piacgazdálkodást segítő mechanizmusok	3—4	169
Van Ness, P. (szerk.): Piaci reformok a szocialista társadalmakban: Kína és Magyarország összehasonlítása	2	98
Voszka Éva: Hármassút	1	81
A szakterület új könyvei	1	124
	2	107
	3—4	172

316663

Szervezetek Struktúrák Stratégiák

Ipargazdasági Szemle 1992/2

Papanek Gábor

Milyen szerepe lehet (legyen) az iparnak a magyar gazdaságban?

Eric Gabison

A japán gépkocsigyártók stratégiája Európában

Major Sándor

Iparpolitika Spanyolországban

Pontus Braunerhjelm

Szakértelem, tőke és kapacitás

Balogh Dalma—Lakner Zoltán—Szijjártó Ilona

Verseny az élelmiszeriparban



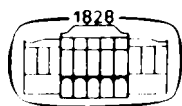
Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet folyóirata

Sztruktúrák Szervezetek Stratégiák

Ipargazdasági Szemle

XXIII. ÉVFOLYAM

1992. 2. szám



BUDAPEST

Szerkeszti a szerkesztőbizottság

Főszerkesztő: Török Ádám · Szakmai szerkesztő: Viszt Erzsébet
Tervezőszerkesztő: Kempfner Zsófia

E számunk szerzői

Papanek Gábor, a Gazdaságkutató Intézet igazgatóhelyettese · **E. Gabison**, a l'Université de Paris XIII professzora · **Major Sándor**, a Külügyminisztérium nyug. főosztályvezető-helyettese · **P. Braunerhjelm**, a stockholmi Swedish Industrial Institute of Economic and Social Research tudományos munkatársa · **Balogh Dalma**, a Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem adjunktusa · **Lakner Zoltán**, a Kertészeti és Élelmiszeripari Egyetem adjunktusa · **Szijjártó Ilona**, a Gazdasági Versenyhivatal munkatársa · **Berkó Lilli**, az MTA IVKI munkatársa · **Kiefer Márta**, az MTA IVKI főmunkatársa · **Kóczián Judit**, az MTA IVKI munkatársa · **Hoványi Gábor**, az MTA IVKI főmunkatársa · **Ványai Judit**, az MTA IVKI munkatársa · **Viszt Erzsébet**, az MTA IVKI munkatársa

BEVEZETŐ

Az 1992. évi 2. számban olyan tanulmányok szerepelnek, amelyek a hazai és a nemzetközi iparistruktúra-kutatás néhány újabb eredményét szemléltetik. Ezek a tanulmányok nemcsak módszertani szempontból képviselnek igen széles skálát, hanem bepillantást adnak fontos bel- és külföldi struktúrakutatási műhelyek tevékenységébe is. Egyik magyar tanulmányunk például a három hazai kutatóintézet közös kutatása nyomán elkészült első magyar struktúrajelentés iparszerkezeti következtetéseit mutatja be. Az eredeti változatában a párizsi Alkalmazott Matematikai és Közgazdaságtani Intézet egyik kutatói fóruma, a Club Vision számára készült francia anyagunk a nyugat-európai struktúrakutatás figyelmének középpontjában álló piacszerkezeti változásokat elemez, svéd szerzőnk pedig a világhírű stockholmi Gazdaságkutató Intézet (EIU) mikroszerkezeti kutatásainak módszertani hátterét hozza közel az olvasóhoz.

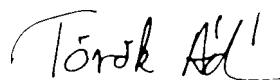
Papanek Gábor gazdag statisztikai anyagra támaszkodva mutatja be a hazai **dezindusztrializációs folyamatot**, amelyről még mindig nem tudjuk pontosan, hogy mennyiben jelent tartós irányzatot, és mennyiben csak átmeneti hatások (például a szovjet piac összeomlása vagy a vállalatok fizetési nehézségeinek szökőárszerű tovaterjedése) állnak mögötte. A szerző a tartós strukturális hatásokat tekinti döntőnek, ebből pedig az következik, hogy véleménye szerint a magyar ipar fejlődése mennyiségi értelemben már elindult a Nyugat-Európában két évtizede általános úton.

Eric Gabison tanulmánya a japán autóipar, illetve autóexport példáján a nyugat-európai struktúrakutatás előtt álló kérdések egyik legfontosabbikára keres választ. Ez pedig az, hogy a „külső támadás”, illetve behatolás milyen eszközökkel megy végbe, és — a „megtámadott” piac szereplőinek reakcióitól függően — milyen strukturális hatásai lehetnek.

Spanyolország strukturális fejlődését sokan iskolapéldának tekintik, és az ipar korszerűsödésének, illetve exportjának látványos eredményeit magyar szempontból nemcsak követendőnek, hanem követhetőnek is tartják. Márpedig Major Sándor tanulmánya bemutatja, hogy a spanyol iparfejlődés és szerkezeti átalakulás mögött tartós, tudatos és koncentrált állami erőfeszítések állottak, ritka volt a rögtönzés és az állam következetes struktúrapolitikai stratégiája csak néhány év múltán hozta meg első gyümölcseit.

Pontus Braunerhjelm betekintést ad a világszerte méltán elismert svéd mikroszintű struktúra-, illetve vállalatgazdasági kutatások megalapozásába, felépítésébe és az eredmények értékelésébe. A folyamatosan karbantartott vállalati adatbázisok többféle kutatási célra használhatók, de az itt közölt tanulmány tematikailag szorosan kapcsolódik az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetének egyik korábbi nagyobb kutatási programjához (Struktúrák—Szervezetek—Stratégiák, Ipargazdasági Szemle, 1991/3—4. szám). Míg a magyar kutatás a hazai iparvállalatok EK-hoz való mikroszintű kapcsolódásának esélyeit elemezte, a svéd tanulmány azt vizsgálja, hogy az Egységes Európai Piac kialakulása a svéd gazdaságra, illetve a vállalatokra milyen strukturális hatásokkal jár.

Francia tanulmányunkhoz hasonlóan, a struktúrakutatás korszerű szemléletével összhangban a magyar szerzőhármas (Balogh Dalma—Lakner Zoltán—Szijjártó Ilona) a termelési szerkezeti változásoknak nem a kínálati oldali, hanem a piaci tényezőit vizsgálja. Az elemzés területe itt az élelmiszeripar, ahol nemzetközileg általában erősek a versenyt korlátozó s így struktúramerevítő hatású tényezők. Magyarországon ugyancsak komoly szerepük van, egy részük azonban sajátos okok következménye. Ezek közül — más szektorokhoz hasonlóan — a központilag szabályozott kereskedelem és elosztás utóhatásai kétségtelenül nagyok még most is. A szerzőhármas azonban rámutat egy kevésbé ismert, ám annál nagyobb hatású közvetett struktúramerevítő tényezőre az élelmiszeriparban. Ez az inputok piacának magas koncentrációs foka, amelyet csak az importliberalizáció segítségével lehet csökkenteni az évek folyamán.


főszerkesztő

TARTALOM

GAZDASÁGPOLITIKA

Papanek Gábor: Milyen szerepe lehet (legyen) az iparnak a magyar gazdaságban?	9
---	---

KÜLGAZDASÁG

Eric Gabison: A japán gépkocsigyártók stratégiája Európában	37
Major Sándor: Iparpolitika Spanyolországban	44

VÁLLALATGAZDASÁG

Pontus Braunerhjelm: Szakértelem, tőke és kapacitás	57
Balogh Dalma—Lakner Zoltán—Sziijártó Ilona: Verseny az élelmiszeriparban	75

Gazdaságpolitika

Nemzetközi konferencia a privatizációról	83
Az Európai Közösség és a lobbizás	93

Külgazdaság

Kanada és az EGK	99
------------------	----

Vállalatgazdaság

Work and Pay konferencia Budapesten	104
A Duna-ferr piacérzékenységeinek növelése	107
Lehet-e humánus az elbocsátás?	113
A szakterület új könyvei	120

CONTENTS

ECONOMIC POLICY

Gábor Papanek: What a role can (should) belong to industry in the Hungarian economy?	9
--	---

INTERNATIONAL ISSUES

Eric Gabison: The strategy of Japanese car manufacturers in Europe	37
Sándor Major: Industrial policy in Spain	44

INDUSTRIAL ECONOMICS

Pontus Braunerhjelm: Competence, capital and capacity	57
Dalma Balogh—Zoltán Lakner—Ilona Szijjártó: Competition in the food industry	75

Economic policy

International conference on privatization	83
European Community and lobbying	93

International issues

Canada and the EC	99
-------------------	----

Industrial policy

Work and Pay Conference in Budapest	104
Increasing the market sensibility of Dunaferr	107
Can dismissal be "human"?	113
New books	120

SUMMARY OF THE ARTICLES

Gábor Papanek

What a role can (should) belong to industry in the Hungarian economy?

The article is based on the report on Hungarian structural development. It describes the dramatic structural changes of the economy in the nineties and analyses the main factors influencing impact on the economic structure.

Eric Gabison

The strategy of Japanese car manufacturers in Europe

The French author of the article presents the market role of the Japanese car manufacturers in Europe. Special attention is given to the differences of market penetration strategies in certain countries and to the market protection.

Sándor Major

Industrial policy in Spain

The article presents the main characteristic features of the different stages of Spanish industrial policy and evaluates the most important measures for the years 1959—1991.

Pontus Braunerhjelm

Competence, capital and capacity

The interesting article by the Swedish author refers to two empirical research projects of the Swedish Industrial Institute of Economic and Social Research. He draws conclusions from the differences of the competitive advantages of the firms of different size and presents interesting insights into the modern methodology of empirical microeconomic research.

Dalma Balogh—Zoltán Lakner—Ilona Szijjártó

Competition in the food industry

The optimum concentration of capital is one of the key element of competitiveness in certain subsectors of the food industry. This is illustrated both by international and Hungarian examples.

Papanek Gábor

•

Milyen szerepe lehet (legyen) az iparnak a magyar gazdaságban?

I. BEVEZETÉS

A szerkezeti elemzések már régóta hagyományosak a hazai gazdasági kutatások körében. A Gazdaságkutató Intézet, az MTA Ipar- és Vállalatgazdasági Kutatóintézet, valamint a PM Gazdaságpolitikai és Tervezési Intézete (illetve jogelődje, az OT Tervgazdasági Intézete) azonban néhány éve a magyar ipar szerkezetét gazdaságpolitikai nézőpontból átvilágító elemzés, ún. „struktúrajelentés” összeállításán is dolgozik. (Az ilyen kutatásoknak több nyugat-európai országban, így Németországban, Franciaországban, Olaszországban, Ausztriában már jelentős hagyományai vannak.) Az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium kutatási megbízása 1991-ben lehetővé tette, hogy az első magyar „jelentés” is elkészüljön. Jelen cikk a munkának azokat a megállapításait mutatja be, amelyek az 1990-es évtized elejének drámai strukturális változásaira vonatkoznak.*

A „jelentés” valamennyi elemzése abból a közismert tényből indult ki, hogy az elmúlt évtizedekben folyamatosan gyengült a magyar ipar nemzetközi versenyképessége. A lemaradó ágak súly magas szinten konzerválódott. A termelés mind nagyobb hányadát konvertibilis viszonylatokban exportképtelen, korszerűtlen — „közepes” minőségű, alacsony hatékonysággal, veszteségekkel előállított — termékek alkották.

A felmerült szerkezeti problémák kezelése korábban, a mindenkor túlzottan centralizált „szocialista” gazdasági rendszerben sokban a gazdaságpolitikára hárult. A vezetés — részben közvetlen beavatkozással, pl. központi fejlesztési programok révén, de gyakran közvetetten, reformok útján, s így a vállalatok támogatását szintén megnyerve — törekedett is a gondok enyhítésére/felszámolására. Az erőfeszítések eredményeként gazdaságunk szerkezetében némi, mindenkor lassú szerkezeti elmozdulások is mutatkoztak. A kívánatos mértékű változásokat azonban soha nem sikerült megvalósítani. A közgazdászok ezért már hosszabb idő óta az értékesítési lehetőségek beszűkülését és súlyos gazdasági válság kialakulását prognosztizálták.

* Az elemzés összeállításánál sokban támaszkodtam Bóc Imre, Belyó Pál, Frigyesi Veronika, Harsányi László, Móra Mária, Pető Márton, Szabadi Béla és Szőke Magdolna munkáira.

Az 1980/90-es évtizedfordulón a régóta félt válság bekövetkezett. A termékeink iránti kereslet mérséklődött. A gazdasági teljesítmény, így a GDP és a termelés eddig már az ipar egészét tekintve több mint egyharmadával — de a gépiparban mintegy felével, a textiliparban ennél is jobban — visszaesett. Félmilliót meghaladó, s még mindig növekvő munkanélküliség alakult ki, az életszínvonal az ez által érintettekénél sokkal szélesebb körben is csökkent. Sokban éppen ezért (miként a régió egészében, országunkban is) gyors politikai változásokra került sor. Az átalakulás sem tudta azonban megakadályozni a válság mélyülését.

Egyes szakértők a folyamatot értékelve elsősorban az olykor valóban kedvező struktúráhatást, a versenyképtelen termelés megszűnését emelik ki. Ez az állítás — nézetem szerint — önmagában nem vitatható ugyan, de mindenképp egyoldalú. Hiszen az ipar jelzett mértékű tévesztése foglalkoztatáspolitikai szempontból is elfogadhatatlan, s a gazdaság fejlettségével — jövedelemtermelő képességével — kapcsolatos elvárásainkkal is ellenkezik. A gépipar adott hányadának a megszűnése struktúrapolitikai megfontolásból is elutasítandó. Mindezek elhallgatása a kedvezőtlen trendek megfordítását célzó erőfeszítéseket szereli le.

2. A VÁLTOZÁSOKAT KIVÁLTÓ TÉNYEZŐK

a) A termékeink iránti kereslet csökkenése

A gazdasági fejlődés általános világ gazdasági feltételei a közelmúltban sem voltak kedvezőtlenek. A gyengülő konjunktúra, az Öböl-háború csak kevéssé rontotta Magyarország pozícióit is. Annál nagyobb hatással voltak helyzetünkre az 1980/1990-es évtizedforduló kelet-európai változásai. A korábbi töredékére esett vissza a régió országaival kialakult kereskedelem. 1991-ben azután — részben az exportkiesést követő termelés visszaesés hatására, de sokban a megerősödött importverseny következtében — jelentősen visszaesett a termékeink iránti belföldi kereslet is. Mindennek hatására a 90-es évek elején már széles körben a piacgazdaságokban szokásos keresleti korlátok, s nem a korábbi hiánygazdasági mechanizmusok határozzák meg a GDP alakulását.

A kelet-európai kivitel visszaesése néhány éves stagnálás után, 1990—91-ben váratlan gyorsasággal ment végbe. A piacvesztést így a konvertibilis viszonylatokba irányuló export jelentős bővülése sem tudta ellensúlyozni. Bár a rubelpiac ellentételezései (szállítási, fizetési) problémái már korábban is megjelentek, ezeket a magyar gazdaságvezetés 1989-ig forráskihelyezéssel ellensúlyozta. Így 1990-ben sokkhatásként érte gazdálkodóinkat az igen jelentőssé vált egyensúlyromlás nyomán bevezetett adminisztratív exportkorlátozás, illetve 1990-ben egyrészt a konvertibilis elszámolásra való áttérést követő, másrészt a Szovjetunió szétesése miatti exportcsökkenés. A nehézségeket tovább súlyosbította a szovjeteknek a beszűkült exportkapacitások következtében bevezetett barterkorlátozása is. Mindezek nyo-

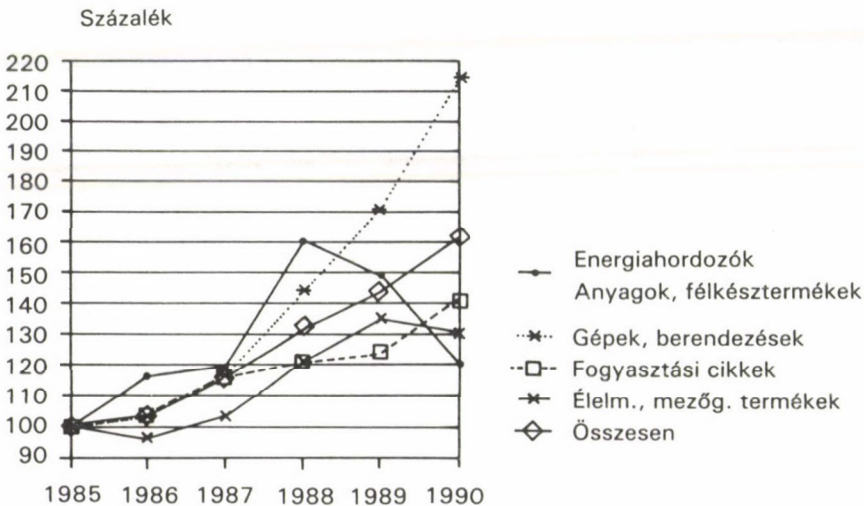
mán ugyanis a rubelexportunk iránti kereslet mintegy 80%-a lényegében egyik napról a másikra megszűnt. Bár kíváncsún lenné, ma még nem tudjuk, hogy a következő években gazdasági diplomáciáknak lesz-e, s hol lesz módja e piacok újra megnyitására (mindenekelőtt a nemzetközi kereskedelem intézményi, elszámolási stb. feltételeinek a megteremtésére). S mindenképp tudomásul kell vennünk a fizetőképes kereslet strukturális elmozdulását, azt, hogy kiviteli lehetőségeink bővítése elsősorban az élelmiszerek, gyógyszerek és esetleg a járművek terén valószínű, a korábbi korszerűtlen exporttermékek körében viszont lehetetlen. De nem teljesen kizárt az sem, hogy a következő években Kelet-Európában további gazdaságipolitikai zavarok lépnek fel, s ez az exportkereslet — az ellentételező importlehetőségek — további szűkülésével, a bevándorlók számának emelkedésével stb. tovább nehezíti gazdaságunk helyzetét.

Exportunk „piacváltása” igen jelentősen módosította a termékeink iránti kereslet árustruktúráját (lásd az 1. ábrát a következő oldalon). Megszűnt a másutt eladhatatlan — géphadiipari — termékek rubelexportja, s ez megszüntette az exportban tükröződő „kvázi-fejlettség” jeleit. A gépek, szállítóeszközök kivitele már 1990-ben is több mint 10%-kal elmaradt az 1985. évi szinttől. A többi termékcsoport részesedése — s ennek keretében a hagyományos, energiaigényes ipari alapanyagok, félkész termékek, illetve a mezőgazdasági cikkek súlya — viszont kb. azonos arányban nőtt. Azt is valószínűsíthetjük továbbá, hogy kivitelünk szerkezetét a következő években is e tendenciák alakítják majd.

1. ábra

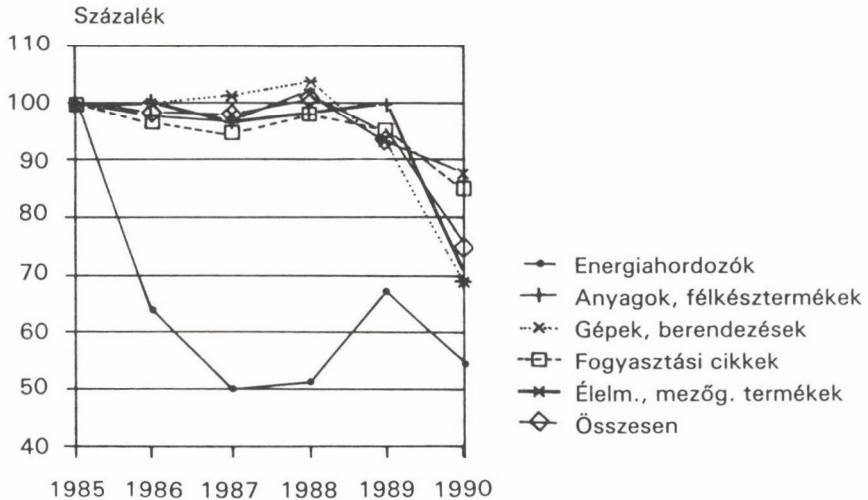
A fejlett tőkés kivitel volumene

(1985 = 100)



A volt szocialista kivitel volumene

(1985 = 100)



Amint ezt már említettük, az exportkereslet visszaesésének gazdasági hatásait 1990–91-ben a *belföldi kereslet* (2. ábrán jellemzett) *mérséklődése* tovább fokozta. E visszaesés elindítója a kelet-európai exportcsökkenés tovagyrúzó (így életszínvonal-csökkentő) hatásai voltak.

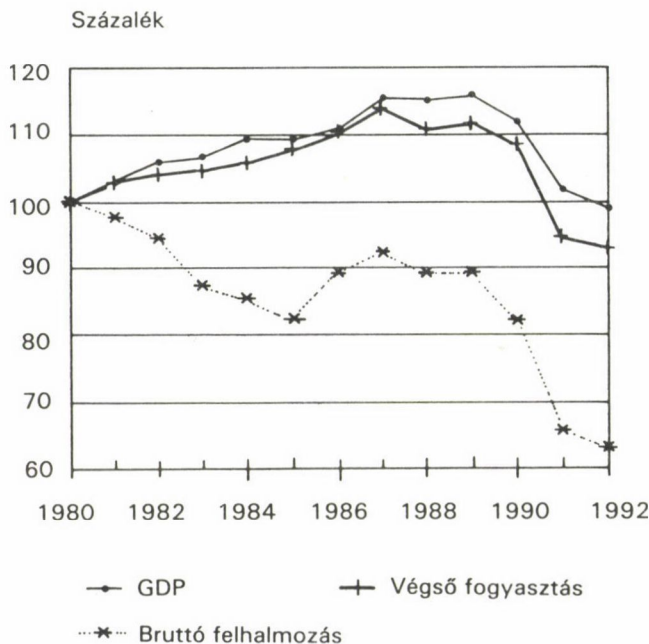
A lakossági kereslet szűkülése erőteljesen differenciált. Az élelmiszerek kereslete 1990-ig összességében kb. stagnált, 1991-ben már kissé csökkent, s ezen árucsoportban a következő időszakban sem lehet számítani a forgalom emelkedésére. A ruházati piacot már évek óta a túlkínálat, valamint a forgalom visszaesése jellemzi, s itt sem várható a közeli jövőben változás. A vegyes iparcikkek körében a magas árak szintén csökkentették, s valószínűleg tovább is fogják mérsékelni a tüzelőanyagok keresletét. Az építőipar válsága az építőanyagok forgalmát is mérsékelte. A tartós fogyasztási cikkek piacán viszont az elmúlt években bővült a kereslet (bár e tendencia folytatódása sem valószínű). Emellett minden árucsoportban erőteljes belső szerkezeti elmozdulás tapasztalható. Nőtt, s tovább fog nőni az olcsó iparcikkek iránti kereslet (aminek a hatását a KGST-ből származó olcsó áruk kínálatának a megszűnése még erősíti is). Ugyanakkor jelentősen fokozódik a magas színvonalú, luxusigényeket kielégítő termékek, szolgáltatások iránti igény is. A konjunktúra-indikátorok (így a rendelésállomány) szerint a vázolt recessziós folyamatok 1992-es továbbélése is valószínű. Közvetlen központi befolyásolásuk — mivel elsősorban az árliberalizálásban visszalépve lenne rá mód — mégsem indokolt.

A lakossági kereslet csökkenésének a belföldi piacra gyakorolt hatásait a beruházási recesszió b) pontban tárgyalásra kerülő jelenségei szintén tovább erősítették, illetve erősítik.

2. ábra

GDP, a végső fogyasztás és a bruttó felhalmozás alakulása

(1980 = 100)



1991, 1992. GKI előrejelzés

Forrás: KSH Statisztikai Évkönyv 1990.

A hazai termékek iránti keresletet tovább csökkenti a belföldi piacon a liberalizálás nyomán egyre élesebbé váló *importverseny*. A gazdaság összes importigénye ugyan viszonylag keveset változott az 1980-as évek közepe óta. A csökkenő termelés ellenére alig változó importigény azonban azt tanúsítja, hogy az importtermékek a vizsgált időszak során teret nyertek hazai piacainkon.

Az import áruszerkezeti változásaiban világosan nyomon követhetőek a liberalizáció hatásai. 1990-ig — a „turista” import folyamatos bővülésén túlmenően — döntően az elsőként liberalizált körbe került gép- és műszerimport jelentősége növekedett. Az elmúlt másfél évben viszont erőteljesen fokozódott a fogyasztásicikk-import is. Ez részben azzal magyarázható, hogy ekkorra sokak által behozható lett néhány korábban hiánycikk jellegű termék (pl. gépkocsi). Más esetekben azonban az import a — rosszabb minőségű, drágább, kevésbé divatos stb. — magyar terméket szorította ki a piacról. Ennek a fogyasztók érdekeit sértő, valamint a munka-

nélküliséget növelő hatásai miatt elkerülhetetlen, hogy a gazdaságpolitika foglalkozzon a kérdéssel. Bár az iparvédelem eltűlése, pl. az átlagos (vámterherben kifejezhető) védelmi szint növelése nem kívánatos, az egészségügyi, biztonságtechnikai, környezetvédelmi, adóelőírások betartatása nélkülözhetetlennek ítéltető.

b) Gazdaságunk növekvő technikai lemaradása

Korunkban általában a műszaki haladást tekintik a gazdasági fejlődés fő motorjának. Ezért gazdaságunkban is okvetlenül a kialakult kereslethiány és válság — egyik — fontos magyarázó tényezője az elmúlt évtizedekben kétségtelenül növekvő műszaki lemaradás. S mindenképpen igen kedvezőtlen, hogy a technikai, technológiai fejlődés gyorsulásának a jelei ma sem mutatkoznak gazdaságunkban.

Már hosszabb idő óta súlyos, s súlyosbodó gondok jelentkeznek a *kutatás-fejlesztés* terén.

A statisztikai adatok szerint ugyan a közelmúltban a K+F ráfordításoknak a GDP-n belüli aránya hazánkban hasonlóan alakult az iparilag fejlett országokéhoz. E ráfordítások pl. 1988-ban a bruttó nemzeti termék 2,4%-át tették ki. Nyilvánvaló azonban az is, hogy ténylegesen a deklaráltnál jóval kevesebbet költöttünk az adott célra, hiszen az erre rendelkezésre álló erőforrások akkumulálási és elosztási rendszere mindig bürokratikus és igen bonyolult volt és maradt, ezért a ráfordítások jelentős része nem az eredeti rendeltetésének megfelelően hasznosult. Az innovációk terjedését segítő korszerű szervezeti hálózat gazdaságunkban soha ki sem alakult. Emellett az 1980/1990-es évtizedek fordulóján végbement politikai-társadalmi változások nyomán a hazai K+F területén foglalkoztatottak létszáma — amely a fejlett ipari országokban tapasztalt tendenciákkal ellentétben már az 1980-as évtized során is csökkent kissé — a kilencvenes évek elején rohamosan tovább mérséklődött. A kutatási ráfordítások 1989-ben reálértékben 15%-kal, 1990-ben 18%-kal szintén csökkentek, s 1991-ben nominálisan is visszaestek.

A kutatás-fejlesztési eredmények gyakorlati hasznosításának a problémái a fentieknél is súlyosabbak.

Sajnos az innovációk terjedésének a sebességéről egyáltalán nem rendelkezünk hazai információkkal. E témát — gazdasági jelentősége miatt — az iparilag fejlett országokban széleskörűen kutatják. Nálunk e kérdésben senki nem kutat még intenzíven.

Egyértelműen a műszaki haladás, a technológiai fejlődés lassúságára utalnak azonban a hazai *beruházások* alakulását jellemző adatok. Ezek szerint a magyar beruházásoknak — az előző 30 évben kialakult, a nemzetközileg kialakultnál magasabb — színvonala már az 1980-as évtizedben is markáns módon csökkent. Ennek hatására a hazai beruházások GDP-n belüli súlya a világgazdaságban megszokott

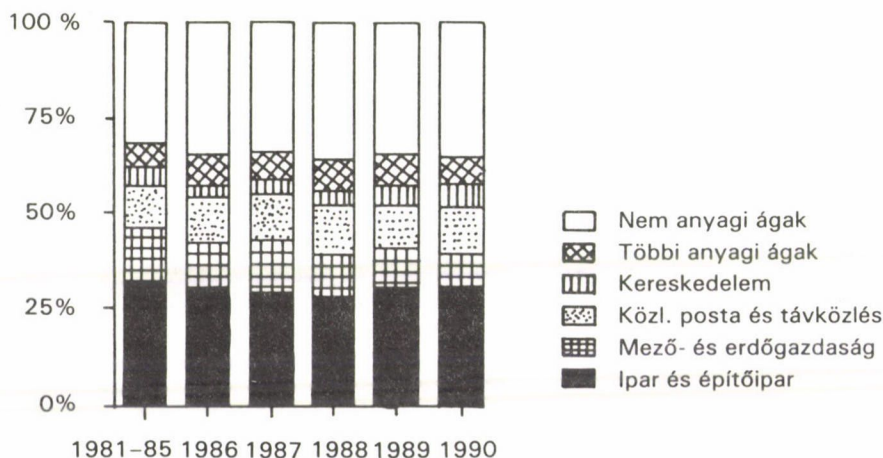
mértékűvé vált. Ugyanakkor a legfrissebb statisztikák, illetve az előrejelzések a beruházási recesszió folytatódását jelzik az 1990-es évek elejére is, s ez már egyértelműen a gazdaság és az ipar modernizációját veszélyeztető tényező.

Súlyosbítja a gondokat a hazai beruházásoknak a 3. ábrán bemutatott kedvezőtlen szerkezete. Gazdaságunkban az 1970-1980-as évtizedekben is az (ipari) beruházási forrásoknak lényegesen nagyobb hányadát juttattuk ugyanis a nehéziparnak — elsősorban bányászatnak és a kohászatnak —, mint más országokban, a feldolgozóipari, kiemelten a gépipari beruházások arányai viszont lényegesen szerényebbek voltak, mint másutt. S a változásoknak az 1990-es évtized elején sincsenek markáns jelei. Különösen bizonytalan a gépipari beruházások jövője. Az ágazatban a KGST-országok — fizetőképes — exportkeresletének beszűkülése különösen nagy volt.

3. ábra

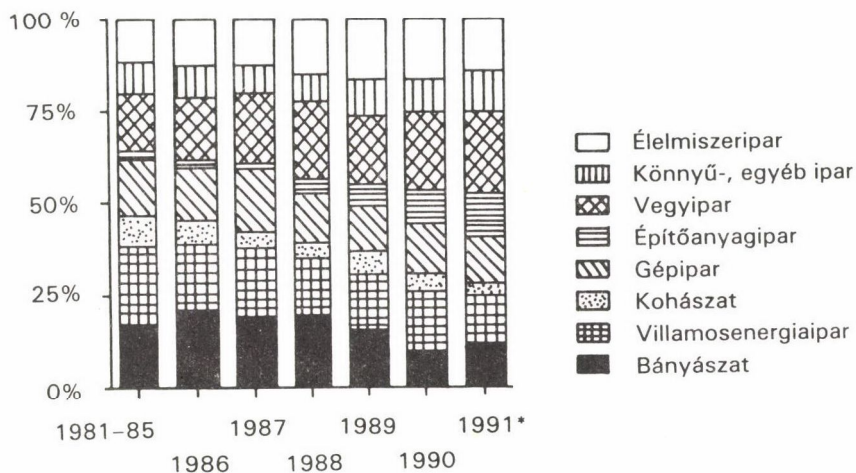
A gazdaság beruházásai gazdasági ágak szerint

Százalékos megoszlás (folyó áron)



Forrás: KSH

Az ipar beruházásai
(Gazdálkodó szervezetek)
Százalékos megoszlás (folyó áron)



Forrás: KSH

*Vállalatok előrejelzése alapján

További gond, hogy bár a hazai gazdaság kívánatos modernizálásának jelentős „technikai” (közte: gépi) igényei lennének, ezen igények még nem jelentek meg a hazai gépek iránti keresletben.¹ De a szektorban hiányoznak a nélkülözhetetlen modernizáláshoz szükséges pénzügyi források is. A gazdaságpolitika beruházás-élénkítő erőfeszítései ezért általában is, a feldolgozó iparban pedig különösen elkerülhetetlenek.

c) A termelési erőforrások „stabilizáló” szerepe

Gazdaságunk közelmúlt változásaiban a rendelkezésre álló termelési erőforrások nem játszottak dinamizáló szerepet.

Az elmúlt évtizedekben a gazdaságpolitika talán az indokoltnál is több figyelmet fordított az ország természeti erőforrásokkal közepesen ellátott voltára, igen keve-

¹ Kétségtelen ugyanakkor, hogy 1990–91-ben erőteljesen nőtt a fejlett országokból származó gépek behozatala (s ezen belül a beruházási célú gépiport mellett a tőkeapportként vagy lízing keretében behozott gépek importja is).

set foglalkozott viszont a világszerte felértékelődő környezeti tényezőkkel. A körunkban már az országhatárokat sem tisztelő környezeti válságok, illetve hazai környezetünknek olykor már a túréhatárokat közelítő igénybevétele, szennyezései (lásd az 1. és 2. táblázatot) arra intenek azonban, hogy a jövőben erőforrásainkat csak a társadalom valós érdekeivel összehangoltan hasznosíthatjuk.

1. táblázat

A hat legnagyobb vízszennyező iparág* szennyezőanyag-kibocsátása 1985-ben (OMFB, 1988)

Komponens	Mértékegység	Szennyezőanyag mennyisége	
		élővízbe	közcatornába
KOI	t	47 726	65 604
Olajok, zsírok	t	5 254	1 543
Összes só (techn.)	t	280 399	71 088
Ammónia	t	9 748	977
Ana. det.	t	193	107
Cink	kg	109 023	33 821
Kadmium	kg	2 744	8 430
Króm (összes)	kg	21 808	42 722
Nikkel	kg	7 821	5 827
Ólom	kg	1 793	10 968
Réz	kg	12 046	14 895
Vas	kg	5 380	5 700

* Bányászat, villamosenergia-ipar, kohászat, gépipar, vegyipar, könnyűipar.

Forrás: Bulla Miklós (szerk.): Tanulmányok hazánk környezeti állapotáról „Környezetpolitika I”. Környezetgazdasági Intézet, Bp. 1989.

Az elmúlt évek során a hazai *tőke* eszközstruktúrájában — ideológiai okokból — mindenkor a nemzetközileg szokásosnál lényegesen magasabb arányt képviseltek a fizikai javakban megtestesülő álló- és forgóeszközök, s lényegesen alacsonyabbat a pénz és a más vállalatokba történő befektetések (értékpapírok). A tőke forrásstruktúrájában a vállalati „saját” tőke volt a legnagyobb súlyú (ahol ez utóbbi többségében működtetésre átadott állami tőkét jelentett). E sajátosságok — a likvid tőke alacsony súlya és a „szakmai sovinizmus” (a saját tőkének az adott vállalatokon kívülre befektetését korlátozó vállalati magatartás) miatt — kifejezetten struktúrakonzerváló hatásúak. Ugyancsak igen kedvezőtlen, hogy — a pénzügyi szféra örökölt gondjai miatt — a hitelek jelentős részét az eladósodott, tartósan veszteséges nagyvállalatok kötik le, s ezért számos hatékony kisvállalkozás hitel nélkül, a lehetségesnél kevésbé dinamikus gazdálkodik. Így a tőkestruktúra egyéb jellemzőit még nem tudták alapvetően befolyásolni a meginduló lassú változások (pl. az állami

finanszírozási források szűkülése, a társasági tőke, a magántőke, s a külföldi tőke megjelenése). A helyzet módosítása, ennek érdekében pl. a privatizáció gyorsítása, adminisztratív korlátainak lebontása, vagy a vállalkozásélénkítés fokozása ezért fontos nemzetgazdasági érdek.

2. táblázat
Légszennyezőanyag-kibocsátások (kilotonna/év)

	1980	1985	1987	1988
Kéndioxid				
Hőerőművek	654,1	503,5	532,8	460,6
MVMT-n kívüli hőszolgáltatás	52,6	50,4	50,1	49,6
Ipar	523,8	480,6	382,1	383,1
Szolgáltatás	44,9	36,8	25,6	26,1
Lakosság	290,5	303,5	265,1	274,6
Közlekedés	49,0	21,1	18,1	18,9
Technológiai folyamatok	18,0	18,0	18,0	18,0
Összesen	1632,9	1403,9	1291,9	1230,9
Nitrogén-oxid				
Hőerőművek	69,0	62,0	62,0	54,0
Fosszilis energiahordozók felhasználása (hőerőművek és a közl. kivételével)	73,0	80,0	80,0	68,0
Közlekedés	100,0	110,0	120,0	115,0
Technológiai folyamatok	18,0	18,0	18,0	22,0
Összesen	260,0	270,0	280,0	259,0
Szilárd anyag				
Hőerőművek	220,0	129,0	98,0	84,0
Fosszilis energiahordozók felhasználása (hőerőművek és a közl. kivételével)	276,0	287,0	266,0	266,0
Közlekedés	29,0	28,0	28,0	28,0
Technológiai folyamatok	52,0	48,0	42,0	42,0
Összesen	577,0	492,0	434,0	420,0

Forrás: Tájékoztató hazánk környezeti állapotáról. Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium, Budapest, 1991.

De az elmúlt években a *munkaerőforrások* sajátosságai sem játszottak aktív szerepet a gazdaságban zajló folyamatok alakításában. Valamennyi ágazatban a gazdaságmozgások mozgásterét erőteljesen korlátozó hatású ugyanis a hazai munkaerő

minden változás ellenére továbbra is széles körben alacsony munkavégző képessége, hatékonysága, konkrétan a munkavégzés sokszor gyenge minősége, a gyakran laza munkaerőkölcse, a vezetés sokszor alacsony színvonala. A munkaerőforrások terén a közelmúltban bekövetkezett jelentős változás — a munkanélküliség fokozódása — pedig a bekövetkezett átalakulásnak nem forrása, hanem következménye. A helyzet módosítása, a strukturális illetve foglalkoztatási megfontolások közelítése alapvető érdekünk. Mindennek ellenére jelenleg okvetlen szükség van, s a következő időszakban még inkább szükség lesz arra is, hogy a kormányzat aktív segélyezési politikával enyhítse a munkanélküliség miatti társadalmi és gazdasági feszültségeket.

d) A kisvállalkozási boom és a privatizáció

Gazdaságunk szervezeti struktúrája gyors átalakulásban van.

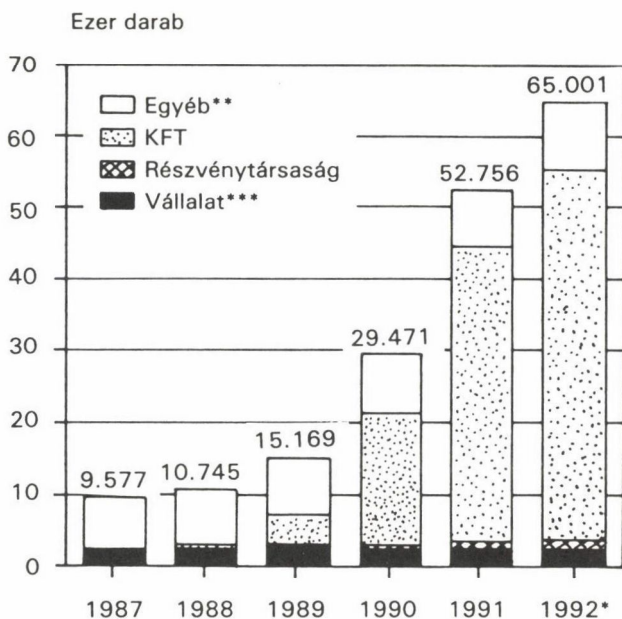
A kisvállalkozások 1982-es engedélyezésével megkezdődött, majd a társasági törvény 1989-es életbelépése nyomán felerősödött a „*vállalkozásalapítási boom*” (lásd a 4. ábrát). Ennek során a gazdaságban többszöröződött a gazdálkodók száma. 1991 közepén már közel 40 ezer jogi személyiséggel rendelkező gazdasági szervezetet tartottak nyilván, ez a három évvel korábbinak közel négyszerese. A jogi személyiséggel nem rendelkező gazdasági társaságok és egyéni vállalkozók száma is emelkedett (1991 közepén az előbbieké kb. 25, az utóbbiaké 340 ezer). A következő évekre a gyarapodás — feltehetően lassuló ütemű — folytatódása is valószínű.

A változások üteme a gazdaság egyes ágaiban differenciált. A szervezetek gyarapodása a mezőgazdaságban (eddig) viszonylag kicsi. A bővülés az iparban is megközelítette az „átlagosat”, s a kereskedelemben a legnagyobb. Az utóbbi néhány évben csak kevésbé változtak a szervezetek darabszámának iparon belüli arányai is. A mintegy tízezer ipari „egység” közel fele a gépiparban, több mint egynegyede a könnyűiparban tevékenykedik. A bányászatot, villamosenergia-ipart, kohászatot erős centralizáció (a termelők kisebb, s csak lassan növekvő száma) jellemzi, a vegyipari és élelmiszeripari szervezetek száma és gyarapodási üteme viszont jelentősebb.

A gazdálkodó szervezetek számának látványos növekedése a változások ágazati hasonlóságai ellenére igen fontos strukturális elmozdulásokat eredményez. E folyamat kereteiben kezdődött meg a korábban szélsőségesen koncentrált állami ipar decentralizációja, a kis- és közepes vállalkozások súlyának növekedése, valamint az állami tulajdon lebontása és a korábban visszaszorított magán-, illetve vegyes tulajdonú szervezetek gazdasági szerepének ismételt bővülése.

4. ábra

A jogi személyiségű gazdasági szervezetek száma



* GKI prognózis

** Szövetkezet, egyesülés, stb.

*** Állami vállalat, tröszt, leányvállalat

Alapvetőek a vállalkozások formáiban bekövetkező változások. A belföldi jogi személyeknek 1987 óta van joga *társaság alapítására*; a társasági formák rohamos terjedése azonban csak a magánszemélyeket is társaságalapításra jogosító társasági törvény életbelépését (1989) követően indult meg. Az állami vállalatok száma azonban ez idáig még alig csökkent (mert bár az átalakulási törvény lehetővé tette, a vállalatok vezetése többnyire kerülte a teljes átalakulásokat).

A vállalkozások gyarapodása ellenére a magyar gazdaságban még nem alakult ki viszont a piacgazdaságokban megszokott vállalati méretstruktúra. Az újonnan alapított vállalatok többsége ugyanis kicsi, s így egyrészt változatlanul hiányzik a GDP jelentős hányadát megtermelő erős közép-vállalati réteg, másrészt — különösen a szolgáltatások terén, pl. a külkereskedelemben, a távközlésben stb. — még mindig gyakoriak maradtak a monopolpozíciók. Ezért, bár 1990 végén már az összes jogi személyiségű ipari gazdálkodó 70%-a kft. vagy rt. volt, e társaságok csak a létszám 20%-át foglalkoztatták, a vagyonnak is csak 20%-ával rendelkeztek, s a nettó árbevételnek csak 24, a megtermelt GDP-nek 19 és a nyereségnek 30%-át adták.

A tulajdonviszonyokban bekövetkezett elmozdulások ma még a méretstruktúra változásainál is kisebbek. Az állami tulajdon lebontására az ÁVÜ 1990-es megalakításáig az ún. spon-

tán *privatizáció* kereteiben került sor. A technika módot adott ugyan arra, hogy az állami tulajdon egy hányada ellenérték nyújtása nélkül magánosok — döntően az illetékes „managerek” — kezére jusson. Ez azonban szerencsére (eddig) csak szűkebb körben következett be. Az ÁVÜ ma a vállalatok eladására törekszik. A folyamat lassú, a tervezett ütemtől elmaradó. Az eladott tulajdon döntő többsége eddig külföldiek kezébe került. Az összességében így is jelentős — a 3. és 4. táblázatban jellemzett — külföldi tőkeimportnak számos ágazatban súlyos gondja az elaprózottság, az egy-egy vállalathoz kerülő külföldi tőke csekély, és az elmúlt három évben csökkenő átlagos nagysága.

3. táblázat

**A külföldi befektetések alakulása és megoszlása
szervezetnagyság és fontosabb nemzetgazdasági ágazatok szerint**

Megnevezés	A külföldi befektetés állománya				
	1990. XII. 31.	Eltérés 1989. XII. 31-től		Az anyagi ágak összesen=100	
	millió Ft	millió Ft	%	1990. XII. 31. %	Az eltérés 1989. XII. 31-től
1. Kiszervezetek	19 877	+ 15 319	+336,1	27,4	+ 9,9
2. Kettős könyvvitelt vezetők	52 621	+ 31 152	+ 145,1	72,6	— 9,9
3. Anyagi ágak összesen (1+2)	72 498	+ 46 471	178,5	100,0	—
<i>Ebből:</i>					
Ipar	45 981	+ 31 285	+212,9	63,4	+ 6,9
Építőipar	6 063	+ 5 240	+636,7	8,4	+ 5,2
Belkereskedelem	12 929	+ 3 940	+ 43,8	17,8	—16,7
Külkereskedelem	3 504	+ 2 518	+255,4	4,8	+ 1,0

Forrás: Pető Márton: A szervezeti és tulajdonviszonyok változásáról, különös tekintettel a külfölditőke-befektetésekre. Gazdaságkutató Intézet, 1991.

Hosszú ideig szintén a szervezeti struktúrát konzerváló hatású volt gazdaságunkban az, hogy a világgpiaci mérce alapján versenyképtelen gazdálkodóink nagy száma ellenére hagyományosan alacsony maradt a vállalati *csődök* — s még kisebb volt a felszámolások — száma. A monopolpozíciót kihasználó áremelésekkel, a túlzott eladósodás ellenére kicsikart hitelek segítségével, az állami vagyon felélése révén számos vállalatunknak sikerül ugyanis másokra (az eredményes gazdálkodókra, az adófizető állampolgárookra) hárítani rossz gazdálkodásuk következményeit. Az 1992 áprilisától e téren bekövetkező változások következményei még nem értékelhetők.

Ugyanakkor a privatizáció lényeges gyorsítása, a vállalkozásélénkítés fokozása és a monopolpozíciók elleni következetes fellépés elkerülhetetlen előfeltétele annak, hogy a magyar ipar mai súlyos helyzetében javulás következhesen be. E gyorsításra ezért a kormányzat most már várhatóan törekedni is fog.

4. táblázat
A külföldi befektetések alakulása az ipar fontosabb ágazataiban

Megnevezés	A külföldi befektetés				
	1990. XII. 31.	Eltérés 1989. XII. 31-től		Megoszlás	
	millió Ft	millió Ft	%	1990. XII. 31. %	Eltérés 1989. XII. 31-től
Ipar összesen	45 981	+ 31 286	+ 212,9	100,0	—
<i>Ebből:</i>					
Kohászat	2 016	+ 1 765	+ 703,2	4,4	+ 2,7
Gépipar	14 779	+ 7 729	+ 109,6	32,1	—15,9
Építőanyag-ipar	6 579	+ 4 085	+ 163,6	14,3	— 2,7
Vegyipar	6 435	+ 3 876	+ 151,5	14,0	— 3,4
Könnyűipar	9 820	+ 7 995	+ 438,0	21,4	+ 9,0
Élelmiszeripar	5 762	+ 5 389	+1445,0	12,5	+10,0

Forrás: Mint 3. táblázat.

3. GAZDASÁGUNK SZERKEZETE ÉS VÁLTOZÁSAI

Az 1980/1990-es évtizedek fordulóján — az előző fejezetben vázolt tényezők hatására — alapvető változások indultak meg a magyar gazdaságban. E változások leggyakrabban szóba hozott eleme a GDP — illetve az ipari termelés — drasztikus csökkenése. De igen komoly elmozdulásokra került sor a népgazdasági ágak belső szerkezetében is.

a) Makrostruktúránk

A nemzetközi összehasonlítások szerint évszázadunkban a kelet-európai, s ezen belül a magyar gazdaság mindenkor „közepesen” fejlett volt és maradt. Ennek jeleként például a megtermelt egy főre jutó nemzeti jövedelem messze elmaradt a fejlett országokban elért szinttől. Az adott lemaradás a század második felében széles körben nem tükröződött azonban a fő nemzetgazdasági ágak arányaira vonatkozó adatokban. Az 1950—1960-as években az akkori gazdaságirányítás gazdaságilag irracionális mértékben és módokon erőltette ugyanis az iparosítást, aminek következtében az adott ágazat — alapvetően a szolgáltatási szféra terhére — az indokolt-

nál (a GDP növeléséhez szükségesnél) gyorsabban és nagyobbra nőtt. A voluntarista beavatkozások gyengülésével ezért az elmúlt két évtizedben az ipar súlya gazdaságunkban csökkent. Ez azt jelezte, hogy fejlődésünk visszatérőben van a „normál” pályára (5. táblázat).

5. táblázat
Az aktív keresők és a GDP megoszlása
népgazdasági ágak szerint, százalék

Év	Mező- és erdő- gazdaság*		Ipar és építőipar		Szolgáltatás		Összesen
	létszám	GDP	létszám	GDP	létszám	GDP	
1960	38,9		34,0		27,1		100
1970	26,4		43,2		30,4		100
1980	22,5		41,3		36,2		100
1988	20,4	18,3	38,0	44,1	41,6	37,6	100
1990	17,0	15,8	37,9	38,7	45,1	45,5	100

* Vízgazdálkodással együtt

Forrás: Nemzetközi Statisztikai Évkönyv, 1974, 1981, 1989. Statisztikai Évkönyv 1990

Az 1990-es évtized elejének szerkezeti változásait viszont nem minősíthetjük már a fenti hagyományos módon. Vitathatatlan ugyan, hogy a kelet-európai piacvesztés elsőként a mesterségesen fenntartott (műszaki szempontból korszerűtlen, csak a KGST kereteiben „verseny”-képes gyártmányokat előállító s többnyire alacsony jövedelemtermelő képességű) termelési keresztmetszeteket sújtotta. Jelenleg azonban a gazdaság egészére kiterjedő válság számos esetben már a kedvező GDP-hozadékat ígérő (versenyképes vagy azzá tehető, a fejlett országokban is meglevő és prosperáló) ipari kapacitásokat is fenyegeti. Így *gazdaságunk szerkezete egyértelműen a „fejlődő” (más szóhasználat: fejletlen) országok struktúrája felé mozdul el.* Ez a folyamatok váratlan módosulása.

Az évtizedes „pangást”, stagnálást követő recesszió a magyar gazdaságban 1990-re vált nyilvánvalóvá. Ebben az évben a megtermelt GDP az előző évhez képest összességében 4%-kal csökkent. A visszaesés a termelő ágazatokban ennél lényegesen nagyobb — az iparban 7%-os, az építőiparban 21%-os, a mező- és erdőgazdaságban 8%-os — volt.

1991-ben a válság — az előzetes gazdaságpolitikai várakozásokkal ellentétesen — lényegesen *tovább mélyült.* A GDP csökkenése összesen kb. 8%-os; de az iparban és az építőiparban 15% körülre becsülhető.

Az 1992-es ipari termelési-értékesítési kilátások szintén kedvezőtlenek. Exportlehetőségeink ugyan valószínűleg bővülnek, a belföldi piacon azonban minden konjunktúra-indikátor az értékesítési lehetőségek további csökkenését valószínűsíti. Az évek óta csőd szélén

álló nagyvállalati körben sokhelyütt „karcsúsításra”, sőt olykor felszámolásokra — s ennek következtében a munkanélküliség növekedésére — számítanak. A lakosság építkezési, autótvasárlási, megtakarítási stb. magatartása óvatos (s ennek indokoltságát a makroinformációk is alátámasztják, hiszen ezek szerint a reálbérek szintjének megőrzése már jelentős sikernek minősíthető majd). Mindezeket figyelembe véve is csak a GDP és a hazai piacra irányuló ipari termelés további néhány százalékos mérséklődését valószínűsíthetjük.

Nézetünk szerint a gazdaságpolitikának az általános válságkezelés keretébe illesztve befolyásolnia kell a makrostruktúra vázolt elmozdulásait. Egyaránt kívánatos az ipar tévesztésének erőteljes fékezése és a szolgáltatási szféra fejlődésének a támogatása.

b) Az ágazati szerkezet

Az ágazati szerkezet gondjai, a legfejlettebbeknek, a fejlődés „motorjainak” számító ágazatok mindenkori gyengeségei végigkísérték iparunk másfél évszázados fejlődését. A napjainkban folyó strukturális átalakulások e sajátosság továbbélését valószínűsítik, sőt a gondok súlyosbodásának a veszélyét vetik fel.

ba) Megemlítjük, hogy a szerkezeti nehézségek a *mezőgazdaságot* se kerülik el. Mezőgazdasági területünknek a fejlett gazdasági országokénál nagyobb hányadát műveljük szántóföldként, viszonylag kevés földet használunk viszont egyrészt a kertészeti, szőlészeti ágakban, gyümölcsstermesztésben, másrészt rétként, legelőként. Szintén a nemzetközi trendektől eltérő, hogy az állattenyésztés súlya viszonylag alacsony, sőt, mind az 1980-as évtizedben, mind az 1990-es évek elején még tovább is csökkent.

bb) Az 1980-as évtizedben *iparunk* ágazati szerkezetének legfontosabb jellemzői az alapanyagipar és az energetika viszonylag nagy súlya, a gépipar és a vegyipar nagy, de a fejlett országokénál kisebb jelentősége, a nagyszámú munkahelyet nyújtó, de a nehéziparhoz képest háttérbe szorított könnyű-, ezen belül textilipar, az élelmiszeripar igen magas részaránya, s a vázoltaknak a fejlett országokban tapasztalhatónál lassúbb elmozdulásai voltak. Az évtizedfordulón azonban a felsorolt jellemzők többsége terén alapvető változások indultak meg.

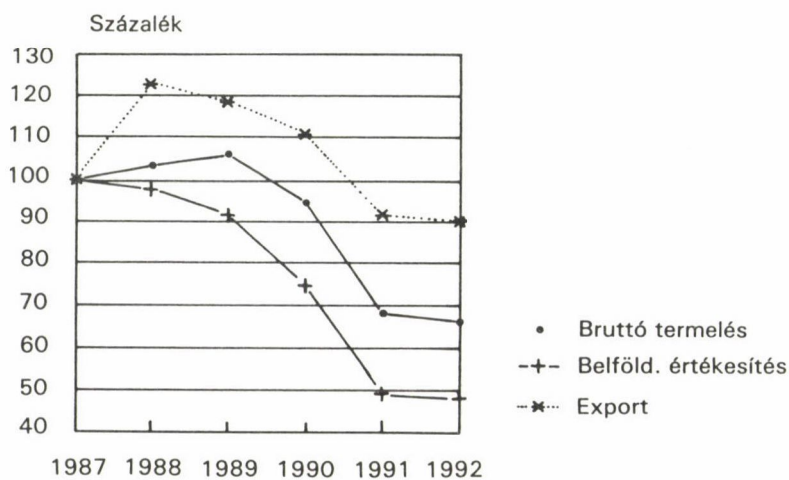
Az alapanyagiparnak és az energetikának az 5. ábrán összegezett változásai igen differenciáltak.

A bányászatban 1988-ban — hosszú stagnálást követően és akkor is csak az indokoltnál lassabban, de — megkezdődött az erőteljes „karcsúsodás”. A tendencia további folytatódása az érintettek minden ellenállása ellenére szintén elkerülhetetlen. A szénbányászatban, az ágazat legtöbb munkahelyet nyújtó szakágazatában a termelés veszteséges volta, a hagyományos szubvenciók kényszerű csökkentése miatt már eddig is hatalmas adósságok halmozódtak fel. A termelést széles körben a drasztikus szénáremelések sem tudták (tudnák) kellően nyereségessé tenni. A kedvezőtlen jelenségeket az eddigi igen jelentős termelés-csök-

5. ábra

Termelés és értékesítés az alapanyagiparban

(1987 = 100)

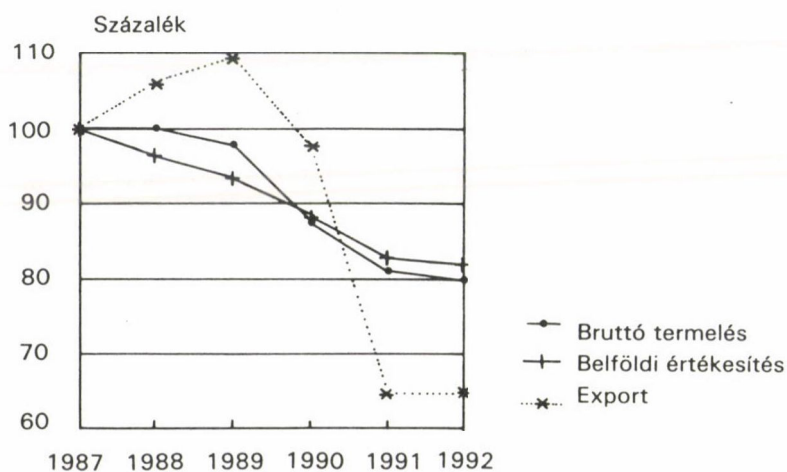


1987–1990-ig KSH számított adata

1991, 1992. GKI előrejelzése

Termelés és értékesítés az energetikai iparban

(1987 = 100)



1988–1990-ig KSH számított adata

1991, 1992. GKI előrejelzése

kentés (a bruttó termelés értéke 1990-ben az 1980-asnak 57,9%-a) sem tudta megszüntetni. Az elmúlt évtizedekben ezért számos döntés született az érintett vállalatok felszámolásáról is, s ezek végrehajtása aligha halogatható már sokáig. A szénhidrogének bányászatában a geológiai készletek fogyása eredményez a folyamatos fejlesztések ellenére — ismételt — termelés-visszaesést. Az ez idáig némi hullámmal összességében stagnáló bauxitbányászatban ma mind az alumíniumipar világgazdasági recessziója, mind a (sokban a bauxitfeldolgozással összefüggő) környezeti ártalmak szintén a termelés csökkenése irányában hatnak. Az érc- és ásványbányászat területén pedig ugyancsak a veszteségek (szubvenció-megvonások) tettek szükségessé, illetve valószínűsítenek visszafejlesztéseket.

A *villamosenergia-iparban* a termelés 1980–1990 között folyamatosan nőtt és csak 1991-ben esik — 6–7%-kal — vissza. A közeli jövőben a villamosenergia-felhasználás növekedésével a nem termelő szférák talán növekvő energiaigénye ellenére sem számolhatunk, hiszen a következő időszakra a gazdaság legtöbb ágazatában a termelés — reméljük, csak időleges — csökkenését és ezzel párhuzamosan a hatékonyságjavulás (ennek keretében az energiaigényesség-csökkenés) megindulását is várjuk.

A *kohászatban* a termelés az előző évek szerény növekedését követően 1990 óta drasztikusan esik vissza. A csökkenés mértéke 1990-ben 14, 1991-ben csaknem 30%-os. Az ágazat kelet-európai piacának az elvesztése és széles körben magas önköltsége miatt a recesszió folytatódása is valószínű. A változások azonban szakágazaton belül is differenciáltak. A vaskohászatban a nyersvas- és acélttermelés kisebb, a hengereltáru-termelés ennél kissé nagyobb visszaesésével kell számolnunk (s az is valószínű, hogy az utóbbi téren a termelés a lemeztermelés javára fog elmozdulni). Emelkedhet viszont a másod-harmadtermékek előállítása. A termelés-csökkenés (a leginkább elavult berendezések leállítása) a műszaki színvonal és a termékminőség emelkedését is eredményezheti. Az alumíniumiparban viszont a világgazdasági recesszió teszi bizonytalanná a szakágazat jövőjét.

Az elmondottak következtében a vizsgált időszakban az alapanyagipar korábbi nemzetgazdasági túlsúlya kissé talán csökken. A strukturális szempontból talán nem is kedvezőtlen folyamatnak a munkanélküliség növelésével kapcsolatos következményei azonban nehéz szociális feladatokat is rónak a gazdaságpolitikára. Az energetikai termelés mérséklődése viszont lényegesen kisebb az ipari átlagénál, így ezen ágazat megőrzi, sőt, kissé növeli is a nemzetgazdaság súlyát.

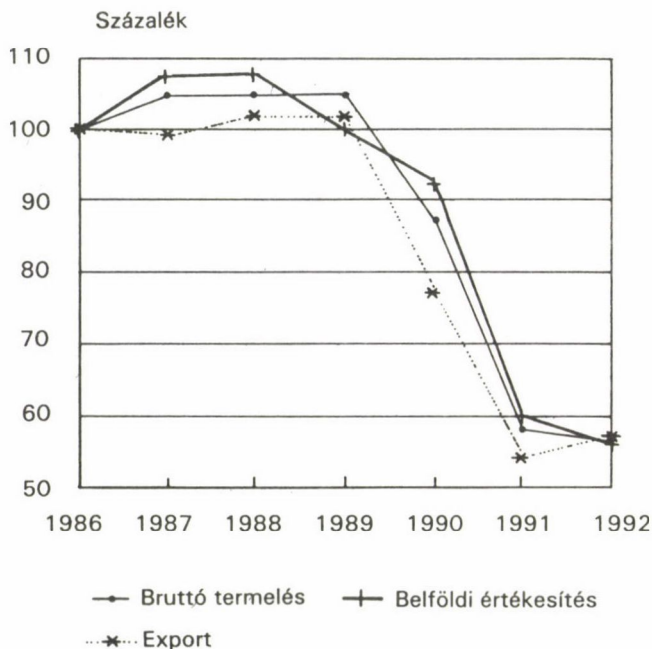
Napjainkban talán a *gépipar van a legsúlyosabb válságban egész feldolgozóiparunkban*. Igen gyorsan, széles körben — és visszafordíthatatlanul — szorulnak háttérbe a hagyományos tevékenységek és ennek hatására drasztikusan csökken az ágazat termelése (lásd a 6. ábrát). Ígéretes fejlődési csomópontok viszont csak helyenként, az erőteljes nemzetközi kooperáció bázisán mutatkoznak.

A problémák csak részben gazdaságunk közepes (illetve „kvázi”) fejlettségének a következményei. Sokban azzal függnek össze ugyanis, hogy az ágazat fejlesztése az elmúlt két évtizedben (az alapanyag- és energiaszektor kioroszakolt beruházásai által létrehozott forráshiány következtében) elmaradt. A növekvő műszaki-technológiai lemaradást kezdetben az igénytelen rubelpiacra történő értékesítés, illetve a belföldi piac erős protekcionista védelme elleplezhette, az 1980-as évtized végének gyors változása viszont azonnal nyilvánvalóvá tette.

6. ábra

Termelés és értékesítés a gépiparban

(1986 = 100)



1987–1990. KSH adatai alapján számítva

1991, 1992. GKI előrejelzése

Bár a válság az ágazat minden szakágazatát érintette, a *gépi berendezés-gyártásban* talán a többi ágazaténál kisebb gondokat okozott. A bruttó termelés mérséklődése itt 1990-ben (13%-os csökkenéssel) kezdődött, s 1991-ben 25–30%-os visszaeséssel folytatódott. A jövő sem mindenütt sötét. A szerszámgép-, energetikai gépgyártásban vállalatunk többsége legfeljebb tőkeerős transznacionális konzorciumokhoz csatlakozva számíthat hajdani versenyképessége visszanyerésére. A mezőgazdasági és élelmiszeripari gépek körében viszont viszonylag stabil perspektívák — kereslet — valószínűsíthetők. E profilban számos (kisebb) cég akár a hazai élelmiszer-gazdaság háttérparaként és „saját” erőből is sikereket remélhet.

A gépiparon belül a *közlekedésszerszám-gyártásban* a legmélyebb a válság. A termelés-csökkenés 1988 óta folyamatos. A termelés 1990-ben csak az 1980-as szint háromnegyedét érte el, s 1991-ben 1990-hez képest kb. 40%-kal tovább csökkent. Az erőteljes visszafejlesztés így (a várható jelentős tőkeimport ellenére) elkerülhetetlen.

A *villamosgép- és készülékgyártásban* évtizedes stagnálás után 1990-ben kezdődött (kisebb) leépülés, s e folyamat lefékezésére is csak hosszabb távon számíthatunk. A vállalatok a túl-

életét elsősorban azokban a profilokban (pl. a középteljesítményű szerelvények stb. terén) remélhetik, ahol már megindult az üzleti és technológiai kapcsolatok kiépítése a világpiaci versenyképes cégeivel.

Az *elektronikai* (pontosabban: híradás- és vákuumtechnikai, valamint műszer-) ipar ma a fejlett országok gazdasági dinamizmusát megalapozó fontosabb, ún. „vívó” ágazat. A hazai elektronikai keresztmetszetek gyengesége, hasonló szerepre alkalmatlan volta így gazdaságunk számára halmozottan hátrányos. Az ágazatban a recesszió az 1980-as évtized folyamatos bővülését követően 1990-ben kezdődött a hadiipar kelet-európai megrendeléseinek az elmaradása következtében. A termelés (éves szintű) csökkenése már 1990-ben is meghaladta a 10%-ot, 1991-ben pedig a 40%-ot is. A szektorban a korábban komoly központi segítséggel kiépített, de nemzetközi viszonylatban kis sorozatnagyságú alkatrészgyártó kapacitások többségének nincs jövője. Az elavult hadiipari berendezéseink iránti kereslet is végleg megszűnt. A további profiloknak viszont vannak perspektívái. Ezek iránt a hazai és nemzetközi tőke élénk érdeklődést is mutat. Így remélhetjük, hogy a gyorsan szaporodó, illetve növekvő hazai és vegyes magánvállalkozásokra ráépülve kialakul egy — a jelenleginél kisebb, de versenyképes — berendezésgyártó, valamint az alkalmazásokat szolgáltatásával segítő — iparág.

A bemutatott folyamatok összességükben várhatóan a gépipari nemzetgazdaság súlyának jelentős mérséklődését eredményezik. Félő, hogy az elkerülhetetlen leépülések mellett versenyképes vagy azzá tehető kapacitások is veszélybe kerülhetnek. A kormányzatnak ezért segítenie kell az ágazatnak a válságból való kilábalását. Jelentős változásokat indíthat meg a szükséges fejlesztések terheit vállaló tulajdonosokat preferáló privatizáció. Ha a valódi tulajdonosi érdekeltség megteremtésével sikerül az érintett vállalatoknál létrehozni a nélkülözhetetlen hatékonyságjavulás előfeltételeit, ez az egész ágazat helyzetének a stabilizálódását is sokban előmozdítja. De a gazdasági diplomácia, a K+F segítése, a beruházásélénkítés, stb. gyakran segíthet a piacteremtésben is.

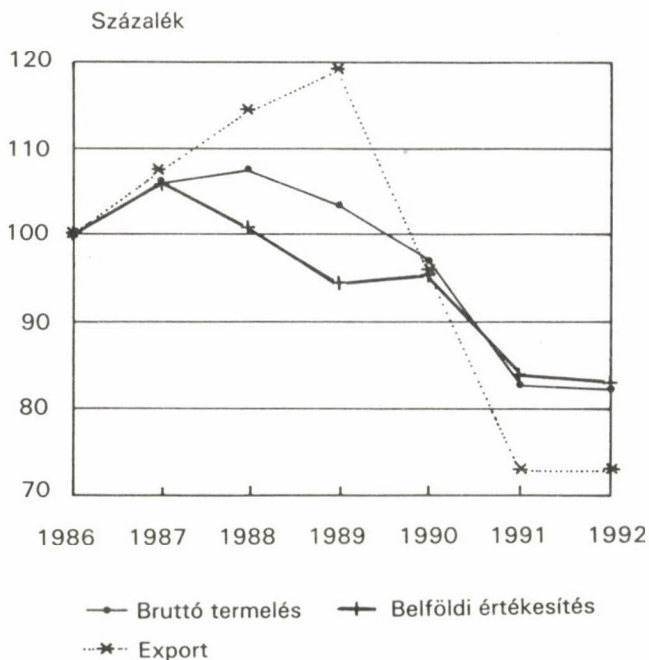
Az elmúlt évtizedek feszített ütemű építkezéseinek a hatására felduzzadt *építőanyagipar* az 1980-as évek végén szintén súlyos válságba került. A termelés 1988 óta csökken. A kereslethiány miatt a legtöbb profilban a további visszafejlesztés is elkerülhetetlennek látszik. Az ágazat egyes erősebb vállalatai azonban — termékeik magas szállítási költségei miatt — továbbra is számíthatnak a körzetükben jelentkező keresletre. A finomkerámia- és üvegipar minőségi termékei számára is teremthető piac. E profilokban a válság sem érződik erőteljesen, s a fejlődést a már meg is jelent külföldi tőke is segíti.

Az 1980-as évtized végén a *vegyipar* több szakágazatában szintén nyilvánvalóvá vált a KGST-szakosodásra és a védett belső piacra épített korábbi extenzív fejlesztés csődje. A termelés ennek hatására bekövetkezett visszaesését a 7. ábra világosan jelzi. A legtöbb szakágazat jól működő vállalatainál mindezek ellenére ma is reális lehetőség van a világpiaci illeszkedésre és a kilábalásra.

7. ábra

Termelés és értékesítés a vegyiparban

(1986 = 100)



1987–1990-ig KSH számított adata

1991, 1992. GKI előrejelzése

Az 1980/1990-es évtizedek fordulóján a KGST összeomlása és a (többek között éppen a benzináremelések hatására bekövetkezett) belföldi fizetőképes kereslet csökkenése a *petrol-kémiai iparban* is a termelés visszaesését eredményezte. Az ágazatban azonban korszerű kőolajfinomító és műanyaggyártó kapacitások működnek, s az utóbbiak kedvező konvertibilisexport-pozíciókkal is rendelkeznek. A szakágazat előtt ezért kedvező perspektívák nyílnak.

Az *alapanyaggyártás és a műtrágyaipar* helyzete már az 1980-as évtized során is válságos volt, s e válság az évtizedfordulóra jelentősen tovább mélyült. A műtrágya- és növényvédőszer-gyártás 1990-ben már 15%-kal volt alacsonyabb az 1980-as szintnél, s 1991-ben mintegy 40%-kal esik vissza. A növényvédőszer-gyártás a kelet-európai piac összeomlásával piaci többségét veszítette el. A legtöbb termelési profilban nincs remény a gyártás gazdaságossá tételére sem. A szakágazatok visszafejlesztése így elkerülhetetlennek látszik.

Gyógyszeriparunk viszont valószínűleg túlélheti a KGST szétesését. A termelés közelmúltbeli visszaesése ugyan e szakágazatban is igen jelentős (1989-ben az előző évhez képest 5, 1990-ben 17, 1991-ben kb. 25%). A magyar gyógyszerek azonban alapvető szükségleteket elégítenek ki és — áraiak figyelembevételével — legalábbis a volt KGST-régióban a fejlett országok termékeivel szemben is versenyképeseknek tekinthetők. A jövőben a szakma sikereit a már meg is jelent külföldi tőke szintén elősegítheti.

A háztartási és kozmetikai vegyiparban, valamint a műanyagfeldolgozó-iparban ez idáig a válság is alig érződött (a termelés mindkét ágazatban még 1990-ben is emelkedett). A szakágazatokban mégis igen differenciált fejlődés várható. Hasonló tendenciák érvényesülése valószínűsíthető továbbá a recesszió által már érintett *gumi-, illetve lakk- és festékiparban* is. Valamennyi most említett szakágazatban vannak ugyanis korszerű, jól vezetett üzemek, s ezek (köztük a nagyszámú új vállalkozás) egy része még tőkebevonásra, valamint a termelés bővítésére is módot talál. Az elavult, alacsony hatékonyságú kapacitások azonban e profilokban sem számíthatnak túlélésre.

Ugyanakkor a vegyipar egészének a jövőjét szintén alapvetően befolyásolhatja a jövőendő privatizáció.

Az 1980/1990-es évtizedek fordulóján a *könnyűipar* egészére vonatkozó adatok is recessziót jeleznek. A termelés 1989-ben 5, 1990-ben több mint 10%-kal csökkent, s 1991-ben mintegy 20%-kal esik vissza. Az aggregált információk azonban ezúttal még az előző ágakénál is erőteljesebb differenciálódást takarnak.

Sokban erdészetünk viszonylag kedvezőtlen adottságai miatt *fa-, bútor-, papíriparunk* nemzetgazdasági arányai nemzetközi összehasonlításban viszonylag szerények. Talán ez magyarázza viszont, hogy ezekben az ágazatokban a válság, a termelésvisszaesés kisebb az ipari átlagnál. A bútor- és papíriparban a jelentős és növekvő hazai kereslet várhatóan kedvező lehetőségeket fog nyújtani az elkövetkező évek során is a jól vezetett, dinamikus vállalatoknak (vállalkozóknak). A lehetőségeket a (hazai és) külföldi tőke érdeklődése is tanúsítja.

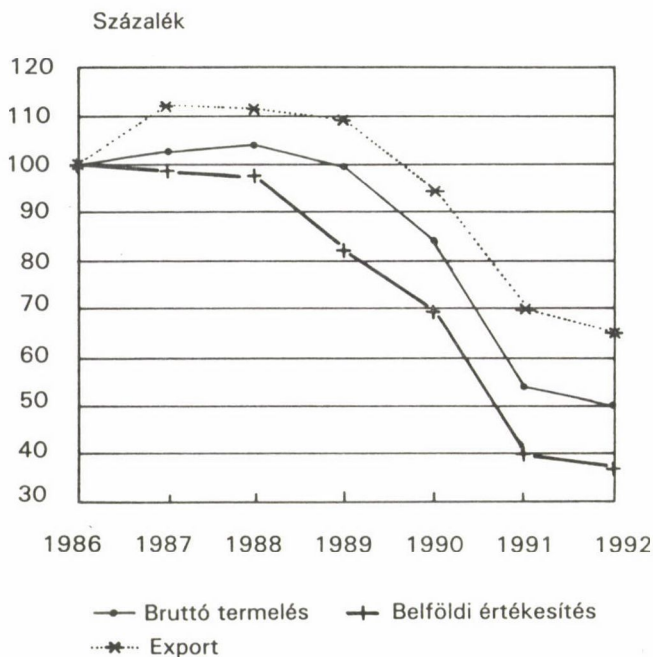
A nyomdaiparban a gyors műszaki fejlődés nyomán az 1980-as évtized egészében erőteljes átalakulás zajlott. A modernizálás keretében kialakult jelentős kapacitások már régóta nagyobbak az igényeltnél. Az ágazat termékei iránti kereslet — s így a termelés — azonban csak 1990 óta csökken, s a gazdaság széles körű csomagolóanyag-, reklámhordozó stb. szükségletei miatt valószínűleg e (kisebb) recesszió vége is közeli.

A textiliparban viszont, amint ezt a 8. ábra is tanúsítja, szintén igen súlyos válság alakult ki. A termelés öt év alatt a felére csökkent. Ezen ágazatban a fejlett ipari országok nagyszámú vállalkozója még az 1970-es évtizedben teret vesztett a távol-keleti konkurrenciával vívott versenyben. A hazai szakágazatoknak a legutóbbi időkig protekcionista intézkedésekkel megőrzött — de valójában azért nem fejlesztett — nagyvállalatai így a közelmúltbeli liberalizáció és a KGST összeomlása után többnyire csak a további visszafejlődésre számíthatnak. Ugyanakkor az ágazatban — valamint a recesszió által szintén sújtott textilruházati iparban — van remény a jól vezetett kisvállalatok sikerére is. Az ágazatokban igen sok az új vállalkozás. A külföldi tőke szintén — sőt a pamutiparban és a textilruházati iparban a nagyobb vállalatok iránt is — érdeklődik.

8. ábra

Termelés és értékesítés a textiliparban

(1986 = 100)



1987–1990-ig KSH számított adata

1991, 1992. GKI előrejelzése

A bőr-szőrme- és cipőipar térvészése a textiliparéhoz hasonló. A szakágazat már több mint egy évtizede — lényegében reménytelenül — küzd az elhúzódó válsággal. Széles körben kedvezőtlenek a jövőre vonatkozó vállalati várakozások is.

A gazdaság- és iparpolitika a könnyűipar minden szakágazatában elsősorban a korábbi túlzottan centralizált szervezeti struktúra további bontásával, a kisvállalkozások, illetve a magántulajdon térhódításának támogatásával segítheti a jövőbeli fejlődést.

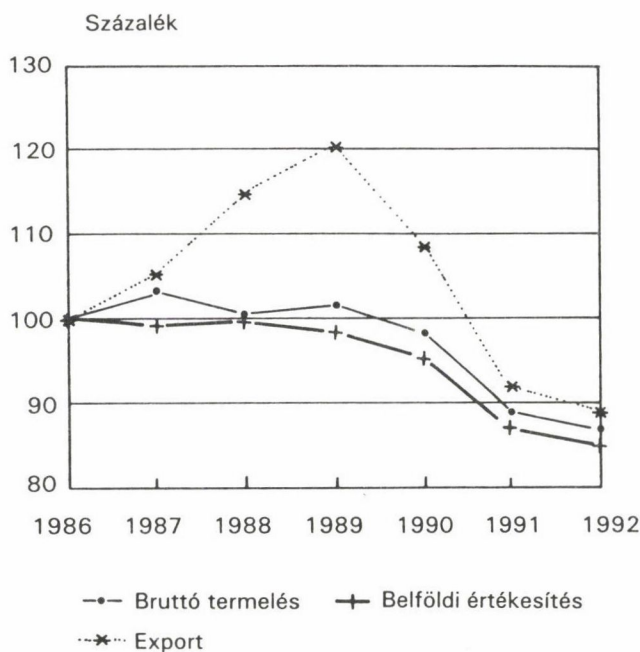
A hazai élelmiszeripar súlya gazdaságunkban hagyományosan nagy. A nemzetközi „átlagtól” vett ezen eltérést azonban indokoltnak véljük. Az ország kedvező mezőgazdasági adottságai miatt az ágazat — mint „vivő” ágazat — egyike lehetne ugyanis további fejlődésünk „motorjainak”. E szerep felvállalását ez idáig lehetetlenné tette azonban, hogy élelmiszeriparunk jövedelemtermelő képessége — részben a központilag diktált nyomott élelmiszerárak miatt — igen rossz, nem-

zetközi szinten kiugróan alacsony volt. A helyzetet az 1990-es drasztikus belföldi áremelések csak részben módosították, a továbbblépéshez a hatékonyságot rontó ágazati monopolhelyzetek felszámolására, a gazdaságtalan mezőgazdasági export gondjainak a megoldására stb. egyaránt szükség lenne. Az ágazat nemzetgazdasági aránya az 1980/1990-es évtizedek fordulóján így is tovább emelkedett, mivel — ahogy ezt a 9. ábra is mutatja — a termelés lényegesen kevésbé mérséklődött, mint az egyéb iparágakban.

9. ábra

Termelés és értékesítés az élelmiszeriparban

(1986 = 100)



1987–1990-ig KSH számított adata

1991, 1992. GKI előrejelzése

A húsipar helyzete — bár az ágazat „átlagánál” kedvezőtlenebb — valójában tipikus. A termelés az 1980-as évtized során stagnált. Az exportot Kelet-Európában korábban az elérhető árakhoz képest magas termelési költségek, majd a fokozódó fizetési nehézségek, Nyugat-Európában az Európai Közösség kiviteli korlátai akadályozták. Az évtized fordulóján az agrártámogatások felszámolása következtében megemelkedett belföldi árak a hazai keresletet is mérsékelik. A közösség elzárkózó politikáját sem sikerült módosítani. Mindez

a termelés visszaesését okozta. A mezőgazdasági privatizálás tisztázatlansága — valamint az erősödő önellátási törekvések — fokozzák a szakágazat jövőjének a bizonytalanságát is. A trend megfordítására csak hosszabb távon, az Európával Közösséghez csatlakozást követően számíthatunk.

A tejipar termelése az elmondottakhoz hasonló okok következtében 1988 óta csökken.

A tartósító iparban széles körben vannak kedvező perspektívákkal rendelkező termelési szektorok. 1990—1991-ben ugyan itt is erős recesszió alakult ki. Az ágazatban — s különösen a mélyhűtőiparban — azonban számos, jelentős exportlehetőségeket kínáló termék és tevékenység található. A külföldi tőke érdeklődése is jelentős.

A malomiparban az elmúlt években a termelés lassú növekedése, a *sütőiparban* a lassú csökkenés volt a jellemző tendencia.

A cukor- és édesiparban az 1980-as évek lassú növekedése az évtized végén — az előbbi szakágazat esetében 1990-ben, az utóbbi évben már 1988-ban — megtört. A cukoriparban azonban már megindult a külföldi tőke erőteljes beáramlása, s ez a stabilizálódás reményét támasztja. Az édesiparban viszont az import liberalizálása, a hazainál lényegesen jobb minőségű importárúk versenye csak jelentős technológiai importtal lenne ellensúlyozható.

A növényolajipar az 1980-as évtizedben a hazai élelmiszeripar sikerágazata volt. A fejlődés dinamikája azonban a világpiacon áruk csökkenése miatt 1988-an megtört.

Boriparunk a szovjet vásárlások visszaesése, az 1980-as évtized közepe óta válságban van. Kilábalásra csak hosszú távon, a sikeres privatizációt követően és a „közepes” minőségű borok helyett minőségi borokat előállítva lenne remény.

A szesz- és keményítőipar, a söripar, valamint az ásvány-, szikvíz- és üdítőitalgyártás viszont sikerágazatok. A recesszió itt eddig is igen szerény volt, sőt, az üdítőitalgyártásban nem is jelentkezett. A külföldi tőke gyors behatolása az ágazatokban közeli élénkület is ígér.

A vázolt különbségek mellett az élelmiszeripar szakágazatainak a fejlődését néhány általános tényező is mindenkor befolyásolja. Természetes, hogy még a legnehezebb életszínvonal-viszonyok közt is biztos hazai piaca lesz az alapvető élelmiszereknek, kenyérnek, tejnek, húsoknak stb. Az ezeket előállító szektorok perspektíváihoz így kétség sem férhet. A magyar mezőgazdaság kedvező természeti adottságai széles körben biztosítanak igen kedvező piaci lehetőségeket az élelmiszeripari export számára is. Az éhező Kelet-Európa szempontjából az élelmiszerek lehetnek a legfontosabb magyar termékek. Azzal is számolnunk kell azonban, hogy az Európai Közösség saját belső gondjai miatt még hosszú ideig gátolni fogja agrárgazdasági exportunk bővítését.

bc) *A szolgáltatási szférában* a legtöbb hazai szakágazatnak a fejlett országokban kialakultnál csekélyebb és csak lassan növekvő nemzetgazdasági súlya van.

Az „átlagtól” eltérően a hazai *közlekedésben* foglalkoztatottak nemzetgazdasági súlya még kicsit magasabb is, mint az iparosodott országok hasonló arányai. Az eltérés fő oka termelésünk túlzott szállítási igényessége, de a magas létszám kialakulásához az is hozzájárult, hogy ebben az ágazatban szintén krónikusan elmarad a beruházás (és a fenntartás) a szükségletektől. A jelenlegi recesszió azonban ezen ágazat teljesítményét is drasztikusan csökkentette, s így a kialakult túlsúly gyors mérséklődésére kényszeríthető.

A *posta és a távközlés* terén (mindenekelőtt a telefonhálózatban) hazánk ellátottsága a világ fejletlen országainak színvonalához hasonló. Jelenleg viszont talán a telefonia az infrastruktúra egyetlen olyan területe, ahol dinamikus fejlesztés valósul meg. A szolgáltatások bővülését (a jövő valamely katasztrófavariánsának bekövetkezésén túlmenően) sokban az is fékezheti, ha az ágazatban nem sikerül visszaszorítanunk a korábbi viszonyok — monopolpozíciók — konzerválásában érdekelt tradicionális nagyszervezetek hatalmát.

A *kereskedelemben* szintén elmaradunk mind a foglalkoztatottak száma, mind a szolgáltatás minősége tekintetében valamennyi európai ország színvonalától. Gondjainkat a gyakran túl hosszú értékesítési lánc, az indokolatlan monopolpozíciók stb. tovább súlyosbítják. Napjaink folyamatban lévő változásai azonban ezen ágazatban is a lemaradás — lassú — csökkenését eredményezik. A keresletsökkenés széles körben szüntette meg a hiánygazdálkodást. Ugyanakkor a kisvállalkozások gyarapodása, azaz a szolgáltatási kínálat bővülése szintén e szférában a legnagyobb. A kiskereskedelemben a privatizáció is megindult már. Mindkét utóbbi folyamat folytatódása is várható. Az említett folyamatok nyomán erőteljesen változik a kereskedelem belső szerkezete:

— A *külkereskedelemben* az erőteljes bürokratikus kötöttségek továbbélése ellenére már az 1980-as évtized végén megindult a nagy állami monopolszervezetek térszerzése, valamint az önálló külkereskedelmi jogú szervezetek — illetve a félégalis „turistaforgalom” — bővülése. E változások hatására az exportcikkek köre is folyamatosan gyarapszik, itt is nő az „apró cikkek” jelentősége. Az import terén pedig drasztikus változások mennek végbe, a behozatal gyorsan bővül s egyre nagyobb szerephez jut a gép-, fémtömegcikk-, háztartásvegyi, textil-, dohány-, szesz- stb. ipar termékeinek belföldi fogyasztásában.

— A kiskereskedelemben szaporodnak mind a csekély tőkeerejű kis boltok, mind az erős, s a külföldi tőkét is vonzó üzlet- sőt áruházláncok. Az utóbbiaknak a privatizáció során többször a profiljukban hagyományos monopolpozíciókat is sikerült megőrizniük. Erőteljesen érződik azonban a félégalis importverseny hatása. Mivel a bolti forgalmazás nem tud a feketepiacinál lényegesen magasabb színvonalú szolgáltatást nyújtani, az érintett szektorokban a forgalom egyre nagyobb része vonul ki az „első” gazdaságból.

— Bár a nagykereskedelem decentralizációja igen lassú, e profilban is megindult a demigrosz forgalom lassú növekedése.

A *vendéglátó-idegenforgalmi szféra* súlya gazdaságunkban a legális forgalmat mérő nemzetközi összehasonlítások szerint jó közepesnek mondható; s a második gazdaság figyelembevételével is messze elmarad az e téren élenjáróktól. Az utóbbi években az ágazat fejlődését a monopóliumok visszaszorulása, az utazási irodák számának gyarapodása is segítette. A következő években — ha Közép-Európa politikailag többé-kevésbé stabil marad — az ágazat szerepének további növekedése (de adórendszerünk hatására főként a fekete forgalom bővülése) várható.

A *pénzügyi szolgáltatások* terén gazdaságunkban az elmúlt évtizedek során óriási — nemcsak a hagyományos bankországokhoz, hanem egész Európához mérve is korszkos — lemaradás keletkezett. Ezt az 1980-as évtized közepén végrehajtott bankreform a szféra jelentős fejlődésének megindításával még csak kis mértékben tudta csökkenteni. A szektorban a következő években is látványos fejlődés várható. A kereskedelmi bankok, biztosítók, a tőzsde- és a brókercégek, valamint a szakosított pénzügyintézetek egyaránt a tevékenységük iránti igények bővülésével számolhatnak. A növekedést az ágazat kedvező GDP-termelési lehetőségei is valószínűsítik.

A számítástechnikai, illetve a személyi és üzleti szolgáltatások terén gazdaságunkban szintén jelentős a lemaradás, de az utóbbi néhány évben igen gyors fejlődés tapasztalható. A következő években (a katasztrófavariánsok elkerülése esetén) a vállalkozási boom és a gazdaságok növekvő kereslete miatt a profil további bővülése várható.

A hazai egészségügyben foglalkoztatottak nemzetgazdasági arányai az orvosok számát figyelembe véve megfelelnek a fejlett országokénak, az egyéb létszámcsoportok tekintetében kissé elmaradnak az európai standardtól. Számos társadalmi tényező — köztük a társadalombiztosítás állami monopóliuma — azonban a rendelkezésre álló kapacitások rossz kihasználását is eredményezi. A szakágazat jövőjét sokban a szféra igen kedvezőtlen anyagi helyzete determinálja. További gond, hogy még mindig nem indult meg az egy-két év óta állandóan szorgalmazott reform, az ágazat leválasztása a költségvetésről. Így a közeljövőre reálisan csak a további hanyatlás valószínűsíthető.

Az előbbiekhöz hasonlóak mondhatók a hazai oktatásról is. Hiszen az oktatási rendszer valamennyi iparilag fejlett európai országban igen magas színvonalon áll. Hazánkban sem az oktatásban dolgozók száma, hanem munkájuk csekély hatékonysága jelenti az igazi gondot.

Végül az államigazgatás talán a magyar szolgáltatási szféra egyetlen szakágazata, melyben még a foglalkoztatottak arányait sem tudjuk összevetni a fejlett országokéval. Az igen bizonytalan alapokon álló statisztikák ellenére a szférában magas létszám vélelmezhető. Ez ezúttal sem jelenti azonban a lakosság szükségleteinek magas színvonalú kielégítését, hanem a tevékenység bürokratikus és korszerűtlen jellegével függ össze. Változásra utaló jeleket a közelmúltban sem tapasztalhattunk.

A szolgáltatások fejletlensége ma a gazdaságunk jövedelemtermelő képességét csökkentő, előrehaladását fékező fontos tényezők egyike. A gazdaság- és iparpolitikának ezért széles körben követelnie, s a szektor valamennyi szakágazatában támogatnia kell a fejlődést.

c) Mikrostruktúrák

A makro- és mikrostruktúra hazai gondjairól elmondottak után hangsúlyozzuk, hogy gazdaságunk számos súlyos gondja nem ezen aggregált jellemzőkben, hanem a részletekben — azaz a mikrostruktúra sajátosságai terén — jelentkezik. Nem csak az a bajunk, hogy „rossz” szektorokban, ágazatokban, profilokban termelünk, hanem az is, hogy az előállított termékek és nyújtott szolgáltatások közt mindenütt túlzottan magas arányban vannak a versenyképtelenek.

Ugyanakkor azonban, amint ez ismeretes, a mikrostruktúra közvetlen (termék-szintű) statisztikai vizsgálatára és nemzetközi összehasonlítására az előállított termékek nagy száma miatt országos szinten nincs mód. Ezért a tárgykörben a jelen cikk alapját képező struktúrajelentés szerzői is csak néhány — a termelés és export magas anyag- és energiaigényességével, a magas feldolgozottságú hazai gyártmányok (pl. gépek) többségének versenyképtelenségével kapcsolatos — általános megjegyzés megfogalmazására vállalkoztak; ezekre itt nem térünk ki.

4. NÉHÁNY KÖVETKEZTETÉS

Egyes nyilatkozatok szerint a hazai ipar előző pontokban bemutatott térvessztése a gazdasági fejlődés posztindusztriális fázisa felé történő elmozdulásként értékelhető. E helyzetmegítélés azonban téves, hiszen az ipar részaránya a gazdaságilag fejlett országokban csak a jelenlegi magyar teljesítmények (GDP) többszörösét elérve kezdett csökkenni. Gazdaságunkban ma a szolgáltatási szféra létszámfelszívó képessége sem elegendő az ipar válsága során felszabaduló munkaerő foglalkoztatására. Árulkodó a gépiparnak, a világ gazdaságban a fejlődés fő motorját képező szférának hazai súlyos visszaesése is.

Gyakran vitathatók a strukturális változások befolyásolására vonatkozó megállapítások is.

A valóban kívánatos szerkezeti változások lényege — ma ugyanúgy, mint korábban — a keresletteremtés, a versenyképesség növelése, a gazdaság teljesítményének a fokozása. Nyilvánvaló, hogy az ez irányú továbblépés mindenekelőtt a vállalatoknál („a műhelyekben, a munkaadokon”) végzett munka színvonalának, hatékonyságának a javítását kívánja meg. Sokan úgy látják ezért, hogy a szerkezeti fejlődést döntően a mikroszféra segítheti elő. A magam részéről úgy vélem azonban, hogy a tárgykörben igen jelentősek a kormányzat — és számos további intézmény, társadalmi réteg, érdekcsoport — tennivalói is. Egyetértek persze azazal, hogy *gazdaságunkban mind a GDP növelése, mind az elkerülhetetlen strukturális igazodás elsősorban a piacgazdaság mind szélesebb körű működésétől várható*. Meggyőződésem azonban, hogy a piacgazdaság kialakulása során nem célszerű a mikroszférát magára hagyni gondjaival.

A kormányzatnak a szerkezeti váltás segítségére hivatott eszköztára igen gazdag. A még igen nagy súlyú állami vállalatok (és hagyományos mezőgazdasági termelőszövetkezetek) körében a gazdaságpolitika elsősorban a gazdálkodás bizonytalanságának a mérséklésével, kiemelten a privatizáció gyorsításával, a gazdaság kulcspontjaira koncentrálásával, a lehető legdinamikusabb új tulajdonosok kiválasztásával/elfogadásával érhet el teljesítményjavulást. Általában is igen kedvező hatásokat várhat továbbá a gazdálkodás széles körű (pl. a vállalatalapítást és -megszüntetést, a külkereskedelmet, a pénzügyi mozgásteret bekorlátozó) adminisztratív kötöttségek oldásával, valamint a (különösen egyes szolgáltatási szférákban konzerválódott) monopolpozíciók felszámolásával. Meggondolandó az is, hogy indokolt-e a magánszférában is fenntartani a „puha pénzügyi korláttal” működő állami vállalati körben nélkülözhetetlen monetáris restriktiót stb.

Vitathatatlan ugyanakkor, hogy a vázolt intézkedések meghozatalakor se a vállalati management, se a kormányzat nem nélkülözheti a gazdasági fejlődésben érdekelt legszélesebb társadalmi rétegek egyetértését, illetve támogatását.

Eric Gabison

•

A japán gépkocsigyártók stratégiája Európában*

Az elmúlt 20 év során a japán ipar a világ első helyére került. Japán rendelkezésére álló eszközei révén gazdasági és ipari nagyhatalommá vált. Japán nem egyszerűen egy hatékony gazdasági szereplő, hanem egy olyan ország, amely felelős a világ-gazdaság virágzásáért, amely képes határain kívül bárkire rákényszeríteni akaratát és gazdasági törvényeit. A gépkocsiipar területén tanúi lehetünk egy intenzív Japán—Egyesült Államok és egy Japán—Európa árucseré-forgalomnak.

A JAPÁN GÉPKOCSI EURÓPÁBAN

A számok a japán előretörést bizonyítják. A hetvenes évtized vége óta a japán gyártók piaci részesedése a nyugat-európai gépkocsipiacon állandó növekedést mutat. Az 1990-ben forgalomba került autók 12 %-a volt japán. Ehhez még hozzá kell adni a Rover-csoport által realizált eladások 3 %-ának nagyobb részét. Tehát a „Japán”-csoport összesen közvetve és közvetlenül a nyugat-európai eladásokban több mint 14 %-kal részesedik. A japán gyártók számára Európa a gépkocsi-világpiac meghódított területévé vált.

A nyolcvanas évek folyamán az európai kontinensen a japán gyártók nem dolgoztak ki egységes stratégiát a piac meghódítására és üzemek betelepítésére, mint ahogy azt tették az észak-amerikai kontinensen. Behatolásuk a különböző európai országokba változatosságot mutat aszerint, hogy az adott ország rendelkezik-e gépkocsiiparral vagy sem, alkalmaznak-e különleges védelmet a japán versenytárral szemben, vagy sem. Valójában az európai gépkocsigyártók sem egy egységes és összehangolt stratégia alapján jártak el.

A franciák egyrészt a vállalkozásaik talpraállítását kívánták elérni, amit véghez is vittek, másrészt a forgalomba helyezett gépjárművek 3 %-os felső határának fenntartását a Japánból származó gépjárművek részére, és végül pozíciójuk konszolidálását Európában. Az a szándék, hogy 1993-ra a Peugeot Rt.-ből Európa legelső gépkocsigyártója lesz, ma távolinak tűnhet, ha figyelembe vesszük, hogy a Peugeot

* A tanulmány eredeti címe: Stratégies des constructeurs d'automobiles japonais en Europe.

Rt., a típusoktól függetlenül, az európai piac 13%-át birtokolja a Volkswagen AG és a Fiat mögött. Utána a GM, a „Japán”-csoport, a Ford, majd a Renault következik alig 10%-os részesedéssel. (Ez csökkenést jelent 1980-hoz képest, amikor is a Renault és a Peugeot egyaránt 14,5%-kal részesedett a nyugat-európai piacon. A Fiat bizonyos mértékben jobban ellenállt és közel 14%-ot realizált az eladásokból az európai piacon, bár ez annak is betudható, hogy ez a társaság az égisze alá vonta az évtized során valamennyi olasz típust (Fiat, Lancia, Alfa, Maseratti).

Míg az olasz és francia gyártók igyekeztek megővni piacaikat a japán hegemonia kialakulásától, ez nem mondható el a német gyártókról, akik nem gördítettek akadályokat a japán előretörésnek. Nagy-Britannia pedig a maga részéről még meg is könnyítette a japán előbástyák kiépülését a területén, akár a Honda—Rover megállapodások, akár a különböző gyárak telepítése révén. Lehet, hogy ez volt az egyetlen lehetőség arra, hogy gépkocsigyártó tevékenységét fenntartsa. A behatolás nagyon erőteljes volt ott, ahol nem léteztek korlátozások, mint Svájcban, Írországban és a skandináv országokban. A japán gépkocsigyártók miután kifejlesztettek egy üzemtelepítési és a piaci jelenlétük minden áron való megtartására irányuló stratégiát, ipari, kereskedelmi, pénzügyi hatalomként jelennek meg, akik Európa meghódítására törekednek. Japán részről tanúi lehetünk: egy alkatrészgyártó és -összeszerelőüzem-létesítési stratégiának, továbbá egy erőteljes típus- és felszerelésikínálat-bővülésnek, amit az európai gyártókénál magasabb termelékenységgel tudnak elérni. Jelentős pénzügyi kapacitásuknak köszönhetően ellenőrzik az elosztási csatornákat. „Valóban Európa a japán stratégia következő objektuma lesz, először a gépkocsiiparban, majd a többi iparágban és a pénzügyekben.” [Tordjman, 1990a]. (Lásd *1. táblázat*.)

Japánban fele akkora a gépkocsiipar, mint az EGK-ban. Az európai gyártók az értékesítések periferiáján találhatók. Az öreg kontinens autógyártói egy sor szociális, gazdasági, kulturális nehézséggel állnak szemben, aminek következtében ők sokkal nehezebb helyzetben vannak Japánban, mint a japánok Európában.

A hetvenes évek óta Japán az első helyre emelkedett a világ gépkocsiiparában és a világ első számú személygépkocsi-exportőrévé vált. Ez a terjeszkedés Európa és az Egyesült Államok rovására történt. Jelenleg a japán gépkocsik piaci részesedése az USA-ban közel 25%, és folytatódik az összeszerelő üzemek létesítése is. Európában viszont egész más a helyzet: az EGK-országok gyártói 1991-ben még nem kényszerültek elszenvedni a japán típusok piaci részesedésének további növekedését és legfőképpen nem összeszerelő üzemek létesítése révén.

Érdeemes lenne több figyelmet szentelni az USA—Japán kapcsolatoknak, hogy világosabb legyen: mi a tét Európa számára ezen a területen.

1. táblázat
A főbb gépkocsigyártó csoportok rangsora Európában

Csoport	1989			1990		
	Mennyiség (db)	%	Rang- sor	Mennyiség (db)	%	Rang- sor
SEAT	2 001 751	14,94	1	2 031 178	15,38	1
Fiat	1 985 440	14,82	2	1 874 631	14,20	2
PSA	1 697 158	12,67	3	1 707 639	12,93	3
GM Európa	1 530 148	11,42	5	1 554 456	11,77	4
Japán	1 452 806	10,84	6	1 533 571	11,61	5
Ford Európa	1 581 065	11,80	4	1 529 025	11,58	6
Renault	1 382 695	10,32	7	1 295 455	9,81	7
Mercedes	426 134	3,18	8	431 294	3,27	8
Rover	413 130	3,08	9	390 200	2,95	9
BMW	377 677	2,82	10	361 124	2,73	10
Volvo	265 407	1,98	11	233 645	1,77	11
Összesen	13 397 228	100,00		13 205 386	100,00	

Forrás: O. S. O. A.

Megjegyzés: Összeállítva 1991. május.

A JAPÁN GÉPKOCSIIPAR AZ USA-BAN

Az elmúlt 30 év gazdaságtörténete jól mutatja, hogyan tudott Japán vezető helyet kivívni magának több ipari szektorban, külső terjeszkedési politikát folytatott, belső piacát pedig elzárta a külföldi késztermékek elől.

Az amerikai gépkocsiipar meghódítását a japán gazdaság, kereskedelem és ipar struktúrájából fakadó előnyök tették lehetővé. Japánban a MITI (Kereskedelmi és Ipari Minisztérium) támogatta az Egyesült Államokba irányuló japán kivitelt, amely kedvezőtlen helyzetet teremtett az európai exportőröknek az amerikai piacon, mivel utóbbiak versenyképessége elmarad a japán exportálóké mögött.

A 2. táblázat a japán versenyképességet és termelékenységet állítja szembe az amerikai és európai versenytársakéval.

A japán gyártók átlagosan 3,5 évente újítják meg választékukat, szemben azzal, hogy az amerikai és európai gyártók 5 év alatt (különösképp az esztétikai elavulás miatt). [Gibson, 1988]. A japánok képesek az egy üzemre jutó legszélesebb választékot nyújtani és olyan kereskedelempolitikát folytatnak, amely lefedi a piac valamennyi szegmensét. Mindezt egy nagyon magas képzettségi szint teszi lehetővé!

2. táblázat
Egy gépkocsi előállítására fordított idő

Amerikai gyártók az Egyesült Államokban	26,5 óra
Japán gyártók Japánban	19,1 óra
Japán gyártók az Egyesült Államokban	19,5 óra
Európai gyártók	35,9 óra
Amerikai gyártók Európában	31,0 óra

Forrás: Tordjman. 1990a.

Az Egyesült Államokban a luxusgépkocsik piacát a Honda az Accordal, a Toyota a Lexusszal és a Nissan az Infiniti-vel vette tűz alá. A japán gyártók választék bővítése a magasabb árfekvésű áruk részarányát növeli. Ennek következtében mind veszélyesebbé válnak a GM, a Ford és a Chrysler, de az amerikai piacon jelenlevő európai típusok, a Mercedes, a BMW, a Volvo, a Porsche, a SAAB számára is.

Az amerikai piacon a japán típusok bizonyították megbízhatóságukat. A fogyasztói szervezetek ezt elismerve bizonyos mértékben előnyben is részesítik őket. A japán gyártók „társulnak” a legtehetségesebb helyi „tanácsadókkal”, legyenek azok ügyvédek vagy valamilyen érdekcsoport tagjai, egyszóval minden befolyásolási csatornát felhasználnak...

Az Egyesült Államokban a gépkocsik „japánizációjának” bizonyítékai a Ford, a GM, a Chrysler és a japán gyártók közös gyártásában kikerülő termékek. Azonos minőségben egy gépkocsi jobban eladható a japán, mint az európai márkanév alatt. A fogyasztót nem igen érdekli a termék származása. Évente 2,4 millió japán kocsit adnak el az USA-ban. 1989 legkeresettebb gépkocsija az Egyesült Államokban a Honda Accord volt. Az úgynevezett japán üzemek, amelyek egy évtizeddel ezelőtt még nem léteztek, 1991-ben már 2,5 milliós kapacitással rendelkeznek. 1994-re Japán akár a piac 40%-át ellenőrzése alatt tarthatja. J.-D. Tordjman érdekes megjegyzést írt ezzel kapcsolatban: „A médiák és az egyetemek azon képviselőit, akik elítélően nyilatkoznak a japánok terjeszkedéséről, meghívják, hogy Japánban fejtsek ki véleményüket. Természetesen ez az eljárás aztán mérsékeltebbé teszi kritikájukat a japán vállalkozókról”. [Tordjman, 1990a].

Egy olyan magatartásnak vagyunk a tanúi, amely nem bíz semmit a véletlenre. A Ford—Mazda, a GM—Toyota és a Chrysler—Mitsubishi megállapodások bizonyos értelemben „elaltatták” az amerikai gyártókat, akik ily módon a japán gyártók szövetségeseivé váltak. Jelenleg ez a konstrukció inkább a japán gyártóknak kedvez. Tökeerejük mindinkább sebezhetővé teszi az amerikai gyártókat. Mi fog történni, ha egy szép napon valamelyikük „japán” lesz? Már jelenleg is az amerikai piacon a japán típusok összeszerelő üzemekkel, széles választékkal, agresszív

kereskedelempolitikával és hatékony elosztási hálózattal, valamint vevőszolgálattal rendelkeznek. Az amerikai példa jól mutatja, hogyan vetették meg a lábukat a japán gyártók az amerikai piacon. A lehetőségek korlátozottak a GM, a Ford és a Chrysler számára. Erőltetett szövetségük a japán gyártókkal piacaik megosztására, részpiacaik átengedésére kényszeríti őket. Az amerikai fogyasztó is egyre többször választ japán terméket. Ezek a tények nem kerülhetik el az európai kormányok figyelmét a lehetséges megoldások számbavételénél.

A JAPÁN STRATÉGIÁK TÉTJE EURÓPA SZÁMÁRA

A nyolcvanas évtized eleje óta tanúi lehetünk a japán gépkocsik részaránya növekedésének a nyugat-európai piacon. 1980–1989 között Japánban 118 millió gépjárművet gyártottak, s ebből 61 milliót exportáltak. Ugyanakkor csupán 793 ezret importáltak. A japán gépkocsi piac zárva van a behozatal részére. [Tordjman, 1990b].

Más országokban, ahol rendelkeznek gépkocsiiparral, a behozatal elérheti a forgalomba helyezett járművek 30%-át. Franciaországban is ez a gyakorlat a japán típusokra kiszabott 3%-os kvóta ellenére. A japán behatolás Európába a helyi gyártók hátrányára történik, akiknek piacaik főképp Nyugat-Európára koncentrálnak, és ahol 1989-ben eladásai meghaladták a 13 milliós nagyságrendet.*

A japán gyártók országonként más-más stratégiát dolgoztak ki Európában. Mivel Franciaországban 3%-ban korlátozták a japán bevitt, itt az Európában összeszerelt gépkocsik eladása jelenti a behatolás módját. Ez a helyzet a Honda-Concertoval és a Nissan Primera-val. A Rover-csoport (Hondával társult) által gyártott gépjárművek esete nem nyilvánvaló, de a tények ismeretesei: a japán típusok lépésről lépésre javítják pozíciójukat.

Továbbá számba kell venni, hogy a közeljövőben az Egyesült Államokban gyártott japán gépkocsik kivitele is megindul Európa irányába. Ahogy azt már említettük, az USA-ban gyártott bizonyos gépjárműveket forgalomba lehet hozni amerikai vagy japán márkanév alatt is. Az európaiak valószínűleg szembekerülnek majd az e feltételekkel gyártott gépkocsik exportnövekedésével. Jóllehet az amerikai GM és Ford régen megtelepedtek és a Chrysler is igyekszik visszaszerezni korábbi pozícióit az öreg kontinensen, a hagyományos európai gyártók nyugtalankodhatnak a jövőt illetően.

A japánok folyamatosan bizonyítják versenyképességüket, s ehhez hozzá kell tenni a japán típusok választék bővülését az európai piacon. Az európai gyártók nem mondhatnak mást, mint hogy: „olyan kapacitásokkal rendelkeznek, amelyek lehetővé teszik olyan gazdag variációjú modellek sorozatgyártását, amelyek nálunk nem is léteznek; ebben mutatkozik meg fölényük”, de még hozzátesszik: „minél közelebb vannak a japánok, annál veszélyesebbek”. [Levy, 1990].

* Közös Piac + Ausztria, Finnország, Norvégia, Svédország és Svájc összesen.

Európában tehát a japánok különböző stratégiákat alkalmaznak: üzemtelepítés, Japánból importált gépjárművek eladása, társulások létrehozása (pl. Rover) stb. Nem lehet szó az összes japán gyártó által egységesen alkalmazott módszerről, de annál inkább az elmúlt tíz évben kifejlesztett stratégiákról, épp ezért az amerikai példa hasznos lehet az európai gyártók számára. Valójában a nyugat-európai országoknak nincs egységes politikájuk. Nincs mindegyiknek autópára, amit meg kellene védenie, ezért, helyzetüknek megfelelően különbözőképpen cselekednek. Ezzel magyarázható, bizonyos mértékig, a francia protekcionizmus, ami a japán gépkocsitípusokat sújtotta, míg a német piac sokkal nyitottabb volt számukra. Azonban a német gyártókat is nyugtalansággal kell, hogy eltöltse a japán gyártók kínálatbővülése.

Az európai autópára nem nélkülözhet egy protekcionizmus felé hajló közös politikát a japán gyártókkal szemben. Nem a többé-kevésbé ellenőrzött liberalizmus az, ami sújtja az európai autópárt — abban az értelemben, hogy a japán gépkocsik versenyképesebbek —, de egy jobban ellenőrzött liberalizmus jelentősen csökkeneténél a francia, az olasz és a német autópára válságveszélyét, mert miközben az európai gépkocsi piac szűkül, a japán típusok csak az európai gyártók hátrányára terjeszkedhetnek.

A japán gyártók a munkahelyteremtést hozzák fel érvként a nyugat-európai gyárak létesítésének igazolására, csak hogy ezzel párhuzamosan munkahelyek szűnnének meg a helyi gépkocsiiparban. Utóbbiak kénytelenek lennének a dolgozókat elbocsátani. Ott, ahol ez a veszély áll fenn, a „fogyasztók” tudomására kell hozni az ipartalanítás kockázatait, vagyis munkahelyük elvesztését, ha a japán előretörés folytatódna. Japánnak ezentúl figyelembe kell vennie — jobban mint eddig — az európaiak fenntartásait, ha azok együttesen jelentkeznek. A forgalom egyensúlytalansága, amit jól ismerünk bizonyos iparágakban — mint az elektronikában, a televízióiparban, a csúcstechnológiában — sötét jövőt fest az európai gépkocsiipar számára.

Vajon belenyugszik-e Európa a japán gyártók üzemtelepítésébe és a japán autók további importnövekedésébe? Úgy gondoljuk, hogy a jelenlegi helyzet szükségessé tenné egy nemzetközi konferencia összehívását, amely inkább az ipargazdaságra koncentrálna (a gazdaság létrehozója) és sokkal kevésbé a pénzügyi kérdésekre. Kíváncsinos lenne, hogy különösképp az OECD-országok olyan ipargazdasági sémát hozzanak létre, amely lehetővé tenné valamennyi ország számára, egy adott iparágban, hogy ne kerüljön szembe egy olyan rendszerrel, ahol a versenyt termelési és értékesítési módszerek térítik el. Különösképp addig, amíg az európai termelők nem lesznek képesek hátrányukat ledolgozni a japánokkal szemben.

Felmerül a kérdés, vajon behozható-e egyáltalán a késés az európai gépkocsi-gyártók számára?

Jelenleg a Japánnal folytatott kereskedelem egyensúlytalanságát, amely egyre csak fokozódik, a gépkocsik szimbolizálják a legmarkánsabb és a gyáráttelepítési politika sem a csökkenése irányába mutat. A japán gyártók kereskedelempolitikája néha igazi „háborús” jellemvonásokat takar. A kínálatra nehezedő nyomás egyre növekszik. A japánok továbbra is a liberalizmust hirdetik határaikon kívül, és nyitva állnak az európai és amerikai termékek részére. Mindezt teszik persze egy olyan helyzetben, amikor a versenyképesség mérlege az ő javukra billen. A külföldi áru vásárlása idegen a japán szokásoktól, s ezt a mentalitást nem lehet megváltoztatni, legfeljebb fejleszteni. Míg a japánok nem számítanak új „jövevénynek” Európában, annál inkább azok az európaiak a japán piacon, ahol meg kell küzdeniük a megszokott, nyugat-európai normáktól eltérő gazdasági rendszerrel. Az európai gyártóknak nincs más választásuk, mint megegyezni a MITI-vel és a japán gyártókkal. Egy olyan közéletet célszerű választaniuk, amely a liberalizmus és a protekcionizmus között helyezkedik el. A megoldás a gazdasági kapcsolatok jobb összhangjának megteremtése lenne Japán és Európa között.

IRODALOM

- Gabison, E.* [1988]: „L'industrie automobile française: Analyse de la crise et des évolutions 1973—1986” Thèse de doctorat.
- Levy, R.* [1990]: Valeurs actuelles, július 16. száma.
- Tordjman, J.-D.* [1990a]: „Les relations États-Unis-Japon. Développement récent et enjeux pour l'Europe”. *Études et marchés*, 47. szám, május.
- Tordjman, J.-D.* [1990b]: „Japan automobile manufacturers association” statisztikai adatai.

Fordította: *Tóth Raymond*

Major Sándor

•

Iparpolitika Spanyolországban

A gyors növekedéssel párosuló strukturális átalakulás és versenyképesség-javulás egyik legtöbbször emlegetett példája a nyolcvanas években Nyugat-Európában Spanyolország volt. Az igazi fordulatot a González-kormány 1982-től bevezetésre került gazdaságpolitikai csomagja hozta meg, a spanyol gazdaság modernizálása azonban már a hatvanas évek elején megkezdődött. Az ipar versenyképességének növelése érdekében jelentős központi lépésekre került sor. Az intervenciók felemás sikere ellenére megalapozták a korszerű ipari struktúrát.

AZ 1959. ÉVI FORDULAT: SZAKÍTÁS AZ AUTARKIÁVAL

1959-ig az autark gazdaságpolitika jellemezte Spanyolországot, amire elmaradottsága és nemzetközi elszigeteltsége lehetett a magyarázat. A gazdaság központi irányítása nagyfokú volt. Az ország iparosítására állami holdingot hoztak létre (INI, Instituto Nacional de Industria), amely az energiatermelés, a kohászat és a hajógyártás fejlesztését állami feladattá tette.

Az 1959-ben megkezdett stabilizációs terv szakított a korábbi gazdaságpolitikával. A terv ugyanis a *piaci hatásokhoz való fokozott alkalmazkodást*, valamint a *külföld felé való nyitást* tekintette vezérelvnek.

Az új gazdaságpolitika fő vonalaiban a Világbank szakértőinek programjavaslatát követte az 1964-től kezdődő négyéves gazdaságfejlesztési tervvel. A világbanki ajánlásoknak megfelelően fokozatosan csökkent az állami vállalatokat tömörítő holdingok szerepe és lényegesen csökkent az állam közvetlen beavatkozása a gazdasági életbe. Ezzel párhuzamosan megerősödött a magántőke mozgásszabadsága, ami jelentős mértékben mobilizálta az addig nem kellően kihasznált nemzeti erőforrásokat.

Rendkívüli jelentősége volt a *külföldi tőkeberuházások szelektív módon véghezvitt fokozatos liberalizálásának*. A befektetőket vonzotta, hogy számíthattak a bőségesen rendelkezésre álló — a mezőgazdaságból az iparba áramló — olcsó munkaerőre, valamint az, hogy akkoriban még magas importvámok védtek a spanyol termékeket a külföldi versenytől. Ennek eredményeképpen 1959—1977 között

mintegy 9 milliárd dollár külföldi beruházást eszközöltek Spanyolországban, amelynek egyharmada közvetlen ipari működőtőke volt.

A korábbi időszak iparpolitikája a már iparosodott területekre koncentrált az állami támogatást. 1963 után viszont a gazdaságpolitika egyik fontos célja az ország fejlődési egyenlőtlenségeinek mérséklése lett. A regionális ipartelepítési politika számos központi és helyi kedvezményt alkalmazott (kezdeti veszteségek szubvenciója, helyi adók alóli mentesítések stb.).

A három tervciklus iparpolitikai eszköztárának jelentős eleme volt az ún. „egybehangolt akció”, amely *meghatározott szektorok támogatását* helyezte előtérbe. Ebből különösen a kohászat és a hajógyártás részesült. Az akció céljai közé tartozott a preferált szektorokban — s ezekben a vállalatok többsége az INI állami holdinghoz tartozott — a termelés fokozása, a termelékenység növelése, és a minőség javítása a gyártástechnológia korszerűsítése révén. Ehhez a kormányzat különböző kedvezményeket adott (alacsony kamatú hitelek új üzemek telepítéséhez, fejlesztési támogatások stb.). Ez az akció azonban nem érte el a célját, mert a termelés mennyiségi felfutását eredményezte, miközben a minőségi szempontok háttérbe szorultak. A 70-es évek második felében éppen ez a két állótőke-igényes, és aránylag alacsony hozzáadottérték-tartalmú termékeket gyártó szektor — a kohászat és a hajógyártás — vált a spanyol ipar válsággócává.

Az iparpolitika árnyoldalai ellenére jelentős eredmények születtek 1960 és 1974 között. A GDP éves átlagban 7%-kal nőtt, kiépült egy viszonylag korszerű nagyipar és kialakultak azok az infrastrukturális rendszerek, amelyek a további iparfejlődés alapjait adták. Erre utal, hogy a 70-es évek közepére az ország exportjának több mint felét már a feldolgozó ipar adta (ez az arány 1957-ben még csak 29% volt — *Nemzetközi Almanach*, 1960., 912. oldal).

VÁLTOZÓ REAGÁLÁSOK AZ OLAJVÁLSÁGRA

A kedvező irányú fejlődés ellenére az ipar szerkezetében mélyreható változások nem történtek, a hagyományos termelési ágak súlya nem változott alapvetően. A nagy energiaigényű iparágak még az első olajárrobbanás után sem csökkentették termelésüket. Ezt a gazdasági magatartást táplálta a kormányzati szemlélet, amely a változásokat átmenetinek tekintette. Tartott a belpolitikai feszültségektől is, ezért 1974–1975-ben még kompenzálta a világpiaci olajáremelkedést akkor, amikor a fejlett ipari országokban már megkezdődtek az energiatakarékosság követelményének megfelelő strukturális változások. A külföldi konkurenciától és az olajár mozgásától védett ipar a gyors világpiaci árváltozásokra alig reagált. (Ezt jól jelzi, hogy 1970 és 1980 között 24%-kal nőtt az energiafogyasztás a spanyol iparban és hogy az ipari foglalkoztatottak száma 1976-ig emelkedett.

Noha a válságnak a spanyol gazdaságra is kiható jeleit ezekben az években is felismerték, a kormányzati válasz késése összefügg azzal, hogy az első olajárrobban-

nás idején az ország politikai életében kritikus folyamatok zajlottak, 1975-ben Franco halálával megszűnt egy 38 évig tartó politikai rendszer. Felemás reagálások után 1977-ben kötötték meg az ún. *Moncloa-paktumot*, amely a kormánypárt, az ellenzéki pártok és a legnagyobb szakszervezetek képviselőinek *konszenzusa alapján jött létre*. A vállalkozók, illetve érdekképviselések utólag támogatásukról biztosították a feleket.

A paktum — lezárva egy 40 éves korszakot — kísérletet tett arra, hogy szembe szálljon a gazdasági válság kihívásával. A megállapodás egyaránt kiterjedt az állami költségvetésre, az oktatási rendszerre, a foglalkoztatásra, a jövedelem- és adópolitikára, az energiagazdálkodásra, de előírta a pénzügyi rendszer, a társadalombiztosítás reformját és kitért az állami vállalatok helyzetére is. A paktum jelentősége, hogy a kormánypárt számára lehetővé tett számos népszerűtlen intézkedést, miközben garantálta az ezekhez szükséges társadalmi békét. A Moncloa-paktum aláírását követő első intézkedések a gazdaság egészére ható jövedelempolitikai eszközöket alkalmaztak, amelyeket monetáris lépések kísérték. Ezek az alkalmazkodást megkönnyítették, de ebben az időszakban — az energetikai tervtől eltekintve — nem születtek komolyabb iparszerkezet-átalakítási programok. Így csak a 80-as évek első éveiben tették meg azokat a lépéseket, amelyekkel megkísérelték a legkritikusabb helyzetben levő ágazatok vállalatainak megmentését.

A SZERKEZETÁTALAKÍTÁS JOGI KERETEI ÉS ESZKÖZEI

1981-ben és 1982-ben születnek meg azok a teljes ipart érintő törvények, amelyek az ipari szerkezetátalakítás, az ún. „rekonverzió” keretét szolgálják. (*Major*, 1991). A végrehajtást szabályozó rendeletek a válságos helyzetbe került iparágak modernizálását tűzték ki célul. Ezek a következők: kovácsoltvas- és nemesacélgyártás, kohászat, alkatrészgyártás, hajógyártás, rézfeldolgozás, könnyű acélszerkezeti ipar, textil- és cipőipar. Ezeken a szektorokon kívül, kivételes jelleggel, állami támogatásban részesült öt nagyvállalat (köztük négy külföldi érdekeltségű) ahhoz, hogy átalakítsa belső szerkezetét.

A törvény és a rendeletek három támogatási típust engedélyeztek: a pénzügyi támogatásokat, a fiskális kedvezményeket és a munkaügyi könnyítéseket. A *pénzügyi jellegű támogatásokat* az állami tulajdonban levő pénzügyintézeteken keresztül, szubvenció és hitel, illetve hitelgaranciák formájában nyújtották. A támogatást a vállalatok pénzügyi helyzetük rendezésére, új beruházások finanszírozására, kutatás-fejlesztésre és piacszerzésre használhatták fel, de csak előzetesen jóváhagyott szerkezetátalakítási terveknek megfelelően. Az Ipari Minisztérium költségvetésében 1982–1986-ra előírt támogatások összege meghaladta az egymilliárd dollárt, amelyhez még közel 10 millió dollár állami hitel is járult. A szubvenciók 80%-át a kohászat és a textilipar kapta. A fennmaradt 20 százalékon osztozkodott a többi iparág. Hasonló arányban jutott a költségvetési hitelek közül az egyes ágazatoknak.

A *fiskális jellegű* szerkezetátalakítási támogatásokkal elsősorban jelentős adó- és illetékkedvezmények jártak szerkezetátalakítással összefüggő pénzügyi tranzakciókra (hitel, alaptőke-emelés stb.). Másodsorban vámkedvezményeket és egyéb könnyítéseket lehetett igénybe venni az országban nem gyártott gépek és berendezések importja — tehát a kiegészítő import — esetén. Ez egyúttal az iparvédelem fennmaradását, illetve jóval lassabb leépítését jelentette a beruházási javak kompetitív importjára. További kedvezmény volt, hogy mentesültek a helyi adók fizetése alól azok a cégek, amelyek gépi beruházást eszközöltek, K + F projektet indítottak, illetve növelték exportjukat. Az a lehetőség, hogy társadalombiztosítási befizetéseiket indokolt esetben elhalasszák, illetve az elmaradások törlesztését átütemezzék, ugyancsak kedvező helyzetbe hozta a „rekonverziót” végző vállalatokat.

Végül a *munkaügyi, illetve szociális intézkedések* célja az volt, hogy a szerkezetátalakítás következtében kialakuló munkaerő-felesleg problémáját a társadalombiztosítás védőhálójának megfelelő működtetése mellett oldják meg. E rendszer több elemből épült fel. Ha egy ágazatot hivatalosan „szerkezetátalakítási program által érintett ágazattá” nyilvánítottak, ez biztosította az adott ágazathoz tartozó vállalatok számára a törvényes lehetőséget arra, hogy műszaki, gazdasági vagy szervezési indokok alapján módosíthassák, esetleg megszüntethessék alkalmazottaik munkaviszonyát, illetve átirányíthassák őket más régiókba. A törvény egyúttal biztosította a vállalatok számára a szabad fuzionálás, szétválás, illetve vállalati egyesülések létrehozásának jogát.

A munkaügyi intézkedések közül igen jelentős volt egyfelől a korkedvezményes nyugdíjazás lehetőségének bevezetése a szerkezetátalakítás következtében feleslegessé vált dolgozók számára, másfelől a még munkaképes korban levő elbocsátottak számára a végkielégítésre való jogosultság biztosítása. Ezeknek a támogatásoknak a finanszírozása legalább 55 %-ban a vállalatot terhelte, a fennmaradó összeget a Foglalkoztatás Védelmét Szolgáló Országos Alapból fedezték. A korengedményes nyugdíjazás jelentősen megterhelte a költségvetést. 1982 és 1986 között mintegy 15 ezer fő előnyugdíjazására került sor, ami személyenként közel 25 ezer dollár kiadást rótt a költségvetésre.

A szektorális törvények hatásait egy ágazat — a textilipar — szerkezetátalakítási programjának példáján keresztül érzékeltetjük.

PÉLDA AZ ÁGAZATI SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI PROGRAMOKRA: A TEXTILIPAR*

A spanyol textilipari vállalatok száma 1982-ben igen magas volt: 7200 cég. Közülük csak 31-nél haladta meg a létszám az 500 főt. A konfekcióipari cégek száma mintegy 2700 volt. A műszáltermelés viszont 10, zömében multinacionális vállalatok tu-

* Major, 1991. 19—23. o. alapján.

lajdonában álló nagyüzemben folyt. A három alágazat együttesen a legnagyobb ágazati foglalkoztatási létszámot kötötte le — 200 ezer főt. Az iparág nyeresége a nyolcvanas évek elején rohamosan csökkent és egyre több vállalatnál kényszerültek a termelés beszüntetésére. A válság okai: a termelési szerkezet nem alkalmazkodott a piac és az árak változásához, elégtelen volt a beruházás, így a minőség sem volt kielégítő. Mindezek hatására a hozzáadott érték alacsony maradt.

Az ágazat problémáit tapasztalva a spanyol ipari minisztérium 15 fejlett ország iparpolitikáját tanulmányozta. Ennek alapján textilipari szerkezetátalakítási tervet készített, amelyet 1981-ben és 1982-ben fogadtak el.

A vállalatok szabadon dönthettek arról, hogy elfogadják-e a tervben felajánlott eszközöket. A terv általános célokat fogalmazott meg (divat, innováció, márkapolitika stb.) és a célok megvalósításához az előzőekben részletezett szerkezetátalakítási eszközöket javasolta a vállalatoknak. Az eszközöket termelési struktúrájuk módosítására, pénzügyi helyzetük javítására, világpiaci kapcsolataik átalakítására stb. vehették igénybe. A terv egyúttal előírta, hogy a megszüntetett munkahelyek helyében — lehetőleg a textilipar más területein (kereskedelem, továbbképzés, kutatás, textilgépgyártás stb.) — új munkahelyeket létesítsenek. 1981 és 1986 között közel 50 ezer munkahely megszűnésével és 30 ezer új munkahely létrehozásával számoltak. A rekonverziós beruházások egyharmadának finanszírozására költségvetési szubvenciót helyezett kilátásba a kormány.

A szerkezetátalakítási projektek tapasztalatait összegezve megállapítható, hogy az intézkedések hatására valóban megélénkült a beruházási tevékenység az iparágban. A tervezettnél kevesebb munkahely szűnt meg, ugyanakkor nem létesült annyi új munkahely, mint amennyire számítottak, mert a munkaintenzív alágazatokban (kötöttáru-, konfekcióipar) nem irányoztak elő beruházásösztönzést. Negatívumként értékelték azt is, hogy a pénzügyi támogatások elbírálásának kritériumai nem voltak elég szigorúak, tehát az iparág elé kitűzött struktúraátalakítási célokat kevesebb ráfordítással is elérhették volna.

A hiányosságok kiküszöbölésére konkrét intézkedéseket dolgoztak ki a nyolcvanas évek második felére. Ezek közül fontosnak tekinthető a szerkezetátalakítási tervbe bevont kis- és középvüzetek számának növelése és az állami pénzügyi támogatás kritériumainak a megszigorítása, valamint a támogatási formák nagyobb nyilvánossága, a kérelmek benyújtási eljárásának az egyszerűsítése.

EGYEDI INTERVENCIÓK VÁLLALATOK MEGMENTÉSE ÉRDEKÉBEN

Különböző okok miatt a spanyol ipari kormányzat 1982-ben arra kényszerült, hogy egy bányavállalatnak és négy külföldi érdekeltségű ipari vállalatnak egyedileg nyújtson pénzügyi támogatást. Enélkül mind az öt nagy létszámú vállalat csődbe ment volna.

Az érintett vállalatok közül két vállalat igen jelentős állami szubvenciót és magas összegű állami hitelt kapott. A többi vállalatnak a kormány hasonló feltételekkel nyújtott hitelt, továbbá könnyítéseket társadalombiztosítási tartozásaik rendezésére. A kedvezményezett vállalatok ugyanakkor kötelezték magukat arra, hogy átgondolt fejlesztési programot hajtanak végre. A program keretében megvalósuló beruházásokkal termelékenységüket az EGK hasonló vállalatainak szintjére emelik, egyúttal továbbfejlesztik a szakosodást, azaz profiltisztítást hajtanak végre és ezzel növelik a sorozatnagyságot. Végül vállalták, hogy külföldi anyavállalatukkal megállapodnak a legújabb technológiai eljárások meghonosításáról. (Az anyavállalatok a szerkezetátalakítás idejére, 5 évre lemondtak a royaltyról és vállalták a termelés meghatározott arányának exportálását. Egyes külföldi anyavállalatok különösen kedvező hatású kötelezettségeket vállaltak, mint például új spanyolországi munkahelyek létrehozását, vagy ottani kutatási ráfordításaik növelését.

Mindezek hatására a szerkezetátalakítási tervek végrehajtása már az első évben kedvező változásokat hozott mind az öt nagyvállalatnál, elsősorban pénzügyi stabilitásuk helyreállításával. A termelékenység színvonala is jelentősen növekedett, ami viszont nagyszámú munkahely felszámolását jelentette. (A Talbot Autógyár Madrid melletti üzemének létszáma például 10 ezer főről a felére csökkent.)

A SZERKEZETÁTALAKÍTÁSI POLITIKA MÉRLEGE

A struktúraátalakítási terv a nyolcvanas évek első felében mintegy 350 vállalatot érintett, amelyek az ipari termelés 7 %-át, az iparcikkexport 13 %-át és a foglalkoztatottak 8 %-át képviselték. Elsősorban a nagy és közepes vállalatok csoportjához tartoztak. A szerkezetátalakítás hatására valamennyi érintett iparágban a tervezettnek nagyjából megfelelő ütemben és arányban csökkent a munkahelyek száma, bár ennek ágazatonkénti mértéke és területi eloszlása igen eltérő volt. Így például 1981 és 1985 között a textiliparban 41 ezer, a kohászatban 10,8 ezer munkahely szűnt meg. Ennek aránya a legmagasabb a kovácsoltvasiparban volt (37 %). Spanyolország legiparosodottabb területeire (Baskföld, Asturia, Katalónia, Aragónia) esett a foglalkoztatáscsökkenés 80 %-a, a munkahelyteremtés azonban elmaradt az előirányzottaktól.

A már említett „Fehér Könyv” a szerkezetátalakítási politika alapvető hiányosságának azt tekinti, hogy nem illeszkedett általános iparpolitikai keretbe. Minden egyes ipari szektor szerkezetátalakítását zárt, a többitől független folyamatként kezelték, anélkül, hogy megfelelő mechanizmusok révén ezeket a folyamatokat összekapcsolták volna. Az iparágak átstrukturálásának folyamata azért is volt korlátozott mértékű, mert nem mindig a legmegfelelőbb eszközöket választották ki és a végrehajtás is sok kívánnivalót hagyott maga után. Ezek a hiányosságok az érdekelték (kormányzat, vállalkozók, szakszervezet) közötti együttműködés gyengeségeiből is eredtek. (*Arancegui*, 1989. 16. old.) (Ennél szigorúbb egyes spanyol köz-

gazdászok értékelése, akik szerint az 1981 előtt, illetve 1981–82-ben elkezdődött szerkezetátalakítási folyamatok ténylegesen a nagy befolyással rendelkező ipari csoportok rövid távú érdekeit szolgálták. Lehetőséget kaptak arra, hogy megoldják akut pénzügyi problémáikat és hogy állami szubvencióval csökkentsék a létszámot. Sőt a diktatúra és a parlamenti demokrácia közötti átmeneti időszak iparpolitikájának „filozófiája abban foglalható össze, hogy jelentős költségvetési forrásokat juttattak a magánvállalatoknak és néhány nagy állami vállalatnak anélkül, hogy felhasználásuk hatékonyságát kellően ellenőrizték volna”. (Major, 1991).

A GONZÁLEZ-KORMÁNY ÁLTAL VÉGREHAJTOTT GAZDASÁGPOLITIKAI FORDULAT: IPARPOLITIKAI HANGSÚLYELTOLÓDÁSOK

Az új kormányzat gazdaságpolitikájának általános középtávú célja az infláció megfékezése és a külső egyensúly helyreállítása volt, amittől a növekedési ütem újbóli felgyorsulását is várták. Még 1982 végén új stabilizációs programot hirdettek meg, amelynek az első két évében erős monetáris restriktiót vezettek be. Szigorúságát csak 1985-től csökkentették, ami beruházásélénkítő hatást váltott ki. (Fekete, 1989. 52–62. old.)

Az iparpolitika a versenyképesség javítását, a spanyol ipar felkészítését tekintette feladatának a Közös Piacba való belépés utáni időszakra. (OECD, 1991. 18–23. old.) Solchaga — akkori ipari és energiaügyi miniszter — a szabályozott és szigorú intervenciók iparfejlesztés mellett foglalt állást.

Az új iparpolitika nagy ipari vagy ágazati projekteket már nem irányzott elő, hanem inkább a *kis- és középvállalatok* létrehozásának támogatását, az *innovációs lendület megteremtését* és az állami holdingok *privatizációját* kívánta elősegíteni. Az iparági szerkezetátalakítást pedig — a korábbi időszaktól eltérően — erőteljesen összekötötte a munkaerőforrások és a pénzügyi támogatások átirányításával a perspektivikus iparágakhoz és az új technológiákat széles sávon alkalmazó területekre.

A REKONSTRUKCIÓS TÖRVÉNY

Az előző tervekkel összehasonlítva az 1983-ban elfogadott rekonstrukciós törvény három területen tartalmazott újdonságot: a létszámleépítéssel összefüggésben továbblépett a munkaügyi szabályozásokban, továbbfejlesztette a pénzügyi támogatási rendszert és különleges elbírálást biztosított a válságövezetek számára.

Munkaügyi vonatkozásban a már bevezetett kedvezmények rendszerének fenntartásával a törvény létrehozta az új — háromoldalú rendszerben működő — Foglalkoztatásfejlesztési Alapot, amelynek feladata a szerkezetátalakítás által érintettek fokozott érdekvédelme. Ezt új munkahelyek létrehozásának ösztönzésével és a

munkanélküliek elhelyezésének segítségével biztosította. Az Alap magára vállalta a munkanélküli-segélyek kiegészítését az átlagmunkabér meghatározott szintjéig, ösztönözte a korengedményes nyugdíjazást és támogatta a szakmai átképzést.

A társadalmi béke fenntartásában jelentős kompromisszum született: a szakszervezetek beleegyeztek abba, hogy a bérek az inflációnál kisebb mértékben nőjenek, viszont ezért cserébe a kormány vállalta új munkaalkalmak megteremtését. A munkaerőpiac rugalmasabbá tételére csökkentették az elbocsátás miatti végkielégítéssel kapcsolatos vállalati teherviselés mértékét. Ez ugyanis a 80-as évek elején még magas volt: átlagosan 6300 dollár/fő. (Vértesi, 1983. 68. oldal.)

A korábban már alkalmazott *pénzügyi támogatások* kiegészítéseként törekedtek arra, hogy a szerkezetátalakítás szolgálatába állítsák a magánbankok erőforrásainak egy részét is. Erre szolgált egy kockázati tőkealap létesítése. Magánbefektetéseket ösztönző rendszert létesítettek azért, hogy a lakossági megtakarításokat bevonják a struktúraátalakítás finanszírozásába. Végül, de nem utolsósorban a szerkezetátalakításra fordítható közpénzek hatékonyabb felhasználásának új rendszerét építették ki. Az Állami Ipari Hitelbankon belül külön részleget hoztak létre, amely a pénzügyi alapok kezelésével, az elosztásukat lehetővé tevő rekonstrukciós projektek előkészítésével és a végrehajtás pénzügyi ellenőrzésével foglalkozik.

A támogatási eljárást módosította az a rendelkezés, miszerint egy alágazat csak megalapozott struktúrafejlesztési terv alapján kérelmezheti „bevonását” a szerkezetátalakítás folyamatába. A háromoldalú egyeztetési rendszerben előkészített terv jóváhagyása a kormány gazdasági bizottságának hatáskörébe tartozik.

A szerkezetátalakítás szolgálatába állított újabb eszközök közé tartozott továbbá a *technológiai innováció támogatása* a rekonstrukcióba bevont szektorokban. Ezt részben az alapozta meg, hogy a szerkezetátalakítási tervekben a vállalatok kötelezték magukat a technológiai színvonal növelésére. Az állam viszont átvállalta a K + F ráfordítások egy részét és könnyítéseket adott a K + F finanszírozásához. A rekonstrukcióba bevont vállalatok programot készítettek az élenjáró technológiák alkalmazására a projektek különböző fázisaiban. A programban megjelölték a szükséges anyagi és szellemi beruházásokat és ezek várható hatását. A támogatás másik formájaként az állami szektor a korszerű termékekre megrendeléseket adott, így például az elektronikai ipar vállalatai nagyobb biztonsággal tervezhették meg beruházásaikat és termékszerkezetüket.

A műszaki-technológiai színvonal emelése érdekében további *könnyítéseket adtak a külföldi tőke* spanyolországi beruházásainak. Egyszerűsítették az engedélyezési rendszert, csökkentették az üzemtelepítés adminisztratív kötöttségeit. Engedélyezték a külföldi beruházásokat az addig védett iparágakban. Ha a külföldi tőke részaránya a beruházásokban meghaladta a 25 százalékot, a költségvetés pótlólagos hitelt nyújtott, de a hitel felhasználását szigorúan ellenőrizték. Az állam a külföldi tőkét azokba az iparágakba kívánta irányítani, amelyeket nemzetgazdasági szempontból a legfontosabbnak ítélt. A kedvezmények kiterjesztésének eredménye-

ként a külföldi működőtőke beáramlása Spanyolországba jelentősen növekedett: 1980–1984 között 7,2 milliárd dollárral. (Fekete, 1989., 53. old.)

Az Európához való felzárkózás jegyében két új törvény született: a magasabb minőségi és biztonsági követelményeket tartalmazó szabványügyi törvény, valamint az EK-konform új szabadalmi törvény.

A rekonstrukció miatt feleslegessé vált munkaerő és az ipari tevékenység átmene-
ti visszaesése következtében egyes körzetek — gyakran a legiparosítottabb területek — súlyos gazdasági helyzetbe kerültek. Ezeknek a gondoknak a sürgős *regionális szintű* megoldására *speciális tervek* készültek, mégpedig a rekonstrukciós tervekkel egy időben. E tervek kidolgozói olyan eszközökkel számolhattak, mint az állami szubvenciók új vállalatok létesítésére vagy meglévők áthelyezésére. Igényelhet-
tek központi támogatást a technológiai innováció felgyorsításához, szakmai továbbképzéshez, vagy új piacok felkutatásához is.

AZ ÁLLAMI VÁLLALATOK PRIVATIZÁCIÓJA

A gazdaságpolitikai fordulat jelentős összetevője a már tradicionális állami szektor privatizálása. Ez akkor is jelentős lépés volt, ha a GDP mindössze 7%-át, a foglalkoztatottak 9%-át és a bruttó beruházások 16%-át reprezentáló állami vállalatok sú-
lya a spanyol gazdaságban a legkisebb az EK-országok közül, kivéve a bruttó beru-
házásokat, ahol az NSZK-ban még alacsonyabb az állami szektor aránya (*de la Dehesa*, 1990. 26. old.).

A három spanyol állami holdig továbbélése körüli problémák egy része azok lét-
rehozásának történelmi körülményeihez kapcsolódik, mert a konglomerátumok ki-
alakításánál nem érvényesült átfogó stratégia. Döntően a Franco-féle vezetés törek-
vései játszottak szerepet abban, hogy az ország negyvenes és ötvenes évekbeli
politikai és gazdasági elszigeteltsége idején nemzeti ipart, autark gazdaságot pró-
báltak teremteni, továbbá abban, hogy az állam különböző megfontolásokból, ese-
tenként politikai nyomás hatására felvásárolt válságba vagy csődbe került magán-
vállalatokat.

A spanyol állami vállalatok többnyire alacsony hatékonysággal állítják elő termé-
keiket és szolgáltatásaikat a gazdaság többi szereplője számára. Vizsgálatok azt
mutatták, hogy például az INI vállalatok profitrátája alacsonyabb, mint az ugyan-
abba a szektorba tartozó magánvállalatoké (az alacsonyabb profitráta közel felét a
teljes termelékenység, ezen belül a munkatermelékenység alacsonyabb szintje ma-
gyarázza, másik felét a magasabb bérköltségek). (*de la Dehesa*, 1990. 29. old.)
Az INI vállalatok a nyolcvanas évek elején veszteségesek voltak, ami meglehetősen
nagy terhet rótt az állami költségvetésre (1983-ban az állami vállalatok veszteségei
2,8 milliárd dollárt tettek ki, s felhalmozott adósságaik elérték a 30 milliárd dol-
lárt). A veszteségek jelentős része a két olajválság alatt keletkezett. Egyrészt, mert
az állami vállalatok azokban a szektorokban koncentráálódtak, amelyeket a válság

különösképpen sújtott (hajógyártás, vas- és acélipar, szállítás stb.). Másrészt, mert az állami szektort arra használták, hogy tompítsák az ipari válság kedvezőtlen hatásait a termelés és foglalkoztatás korábbi szintjének fenntartásával legalább ezen a területen. Az állami szektor vállalkozott számos bajba jutott magánvállalat felvásárlására, átvételére is.

A rossz gazdálkodás okait kutatva felismerték, hogy ezek alapvetően az állami óriásholding felépítésében keresendők. Ez ugyanis nélkülözi az ágazati vagy rendszerelvű specializáció elvét, vagyis vállalatainak tevékenysége túldiverzifikált. E vállalatoknál ráadásul kiépült „egy szinte elmozdíthatatlan bürokrácia, ezzel együtt e felsővezetők állandóan cserélődnek — egyes esetekben politikai megfontolások alapján —, ez pedig rontja a vezetői munka hatékonyságát” (*de la Dehesa*, 1990. 27. oldal).

Mindezt figyelembe véve a nyolcvanas évek közepére alapvetően megváltozott Spanyolországban az állami vállalatok megítélése. Korábban a gazdasági fejlődés motorját látták bennük, most azonban már a közvélemény is az ipari és a kormányzati hatékonysági zavarok bűnbakjaivá teszi meg őket. A kormányok gazdaságpolitikájukkal törekedtek a költségvetési deficit lefaragására és arra, hogy a gazdasági növekedésért való felelősséget a magánszektor vállaira helyezték. Ennek érdekében visszafogták az állami intervenciót, végrehajtották a deregulációt, élénkítették a versenyt a sátszervezték az állami ipart annak érdekében, hogy kedvező klímát teremtsenek a magánszektor növekedése és prosperálása számára. A privatizáció ennek a gazdaságpolitikának az egyik alkotóeleme volt.

Az INI 1983-tól a racionalizálást kétféle módon hajtotta végre: a vállalatok egy részét a teljes életképtelenség megállapítása után megszüntették (például: bányavállalatok, amelyeknek lelőhelyei kimerültek, technológiafejlesztésre képtelen gyárak stb.). A vállalatok másik csoportjánál a *privatizáció* mellett döntöttek. Erre akkor került sor, ha az adott vállalat tevékenysége nem esett egybe az INI stratégiai céljaival vagy nyilvánvaló volt, hogy a vállalatot a magántulajdonosok jobban tudják menedzselni. (Ezek közé tartoztak textilipari vállalatok, vendéglátóipari vállalatok, gyógyszergyárak és biotechnológiai vállalat egyaránt.) „Megváltak” olyan vállalatoktól is, amelyeknek profiljában az INI-nek jobban felszerelt cégei voltak. Végül privatizálták azokat a vállalatokat is, amelyek kis méretüknél fogva nem tudtak megfelelő nagyságrendű megtakarítást elérni és ezért képtelenek voltak a fejlett technológia megszerzésére vagy a szükséges értékesítési infrastruktúra kiépítésére (így például az ugyancsak állami távközlési vállalatnak „leadtak” egy általános rendeltetésű számítógépeket gyártó céget két specializált elektronikai vállalat fejében, vagy a spanyolországi SKF-céget teljes egészében eladták a svéd anyavállalatnak). Ebben a privatizációs kategóriába esik a SEAT autógyár Spanyolországban sok vitát kiváltott eladása a Volkswagennek. (Erről lásd: *Török*, 1991.)

Az autógyár fenntartása 1980–1985 között 3 milliárd dollárjába került az INI-nek. A SEAT privatizációját, amelynek a Volkswagennek kötött megállapodás szerinti előzetes költségét közel 2 milliárd dollárra becsülik, szigorú feltételekhez kö-

tötték. A vállalatnak 11,5 ezer fős létszámcsökkentést kellett végrehajtania. A veszteséget viszont az INI magára vállalta és hitelt nyújtott a talpraállításhoz.

A nem privatizált cégeknél, így az INI legjövődélmezőbb vállalatainál, az *állami részesedést 51%-ra csökkentették*. A kisebbségi részesedést biztosító részvény-csomag tőzsdére vitelével pótlólagos finanszírozási forrásokra tettek szert.

Spanyolországban nem ideológiai vagy politikai motivációk voltak a reprivatizáció fő mozgatórugói. Esetenként pénzügyi megfontolások, máskor azonban az adott iparág sajátosságai vagy technológiai szempontok miatt döntöttek a privatizáció mellett.

A spanyol privatizáció különösen előnyösnek bizonyult a külföldi befektetők számára, de ez nem a spanyol kormányzat tudatos szándékának a következménye. Az INI esetében például csak a külföldi vevők rendelkeztek megfelelő technológiai know-how-val és pénzügyi háttérrel ahhoz, hogy a megvásárolt vállalatokat versenyképessé tegyék. Az érintett ipari ágazatok — számítógép-, golyóscsapágygyártó-, autóipar — vállalati koncentrációja nemzetközileg is olyan magas, hogy a világon kevés cégtől lehetne elvárni komoly garanciát a privatizált vállalatok hosszú távú életbentartására. Spanyolországban — Angliától és Olaszországtól eltérően — az állami vállalatok külföldieknek való eladása nem ütközött politikai ellenállásba.

A privatizáció fő módszere a *vállalatok közvetlen eladása* volt árverés vagy közvetlen tárgyalások útján. Ez utóbbit az alacsony jövődélmezőségű vállalatoknál alkalmazták. A nyilvános részvénykibocsátás a kisebbségi (bár jelentős) állami részesedés értékesítését szolgálja. Spanyolországban azonban az állam általában nem tartott meg részesedést. (Különbéle okok miatt a „vezetői kivásárlásra” — Management Buy-Out — Spanyolországban nincsenek tapasztalatok.) Végül pedig a nagyarányú részvénykibocsátást korlátozta volna a spanyol értékpapírpiac hagyományosan igen korlátozott felvevőképesége. Arra sem került sor, hogy a részvényeket (angol mintára) a piaci ár alatt hozták volna forgalomba. El akarták kerülni, hogy reprivatizáció esetén a korábbi tulajdonosok (akik kritikus helyzetben adták el cé- güket az államnak) alacsonyabb áron szerezhessék vissza a vállalat feletti ellenőrzést, mint amennyibe az államnak a vállalat újjászervezése és rendbetétele került.

Mindezek következtében az *állami tulajdon részaránya ma már igen kicsi*, de ez a tulajdon rendkívül koncentrált: olyan alapvető iparágakban, mint a bányászatban, vas- és acélgyártásban, hajóépítésben, hadiiparban működik az állami tulajdonú tőke döntő hányada.

ÁLTALÁNOS TAPASZTALATOK

A nyolcvanas években az ipari rekonstrukció szinte folyamatosan ment végbe, néhány iparág és vállalat többször is kapott állami támogatást modernizálási tervei- hez. Az első rekonstrukciós tervek egyes vállalatokat érintettek, majd a centrum-

párti (Calvo Sotelo-féle) kormány utolsó éveiben már egész ágazatok kerültek vizsgálat alá. Az ágazati és a vállalati megközelítés kombinációja a legutóbbi évekig fennmaradt. Néhány nagyvállalat rekonstrukciós programjának állami támogatását indokoltta tette, hogy a vállalat kiemelkedő hatással volt ágazatának termelésére vagy a földrajzi körzet (régió) gazdasági-társadalmi helyzetének alakulására. A szerkezetátalakítás hatékonyságát elemző szakértők annak két hiányosságát emelik ki. *Az iparági szerkezetátalakítási tervekből hiányzott a szektorközi szemlélet, és nem készült átfogó iparpolitikai koncepció sem.*

1983-tól kezdve a szerkezetátalakítási politika a korábbinál szelektívebben valósult meg (olyan ún. kemény diókra koncentrált, mint a vaskohászat és a hajógyártás, amelyek rekonstrukciója ismételten szükségessé vált). Javultak a kiválasztás kritériumai is, de nem volt kellően objektív a kedvezményezett vállalatok kijelölése. Szélesebbé vált viszont az ipari rekonstrukció társadalmi bázisa és bővült részvevőinek köre. Bevonták a tervek normatíváinak kidolgozásába a vállalatokon kívül a vállalkozók szövetségét, a banki érdekképviselőket és a szakszervezeteket is. 1984-től az ágazati tervek kidolgozásában részt vesznek már az érintett Területi Autonóm Községek (pl. Andalúzia, Katalónia, Baszkföld stb.) kormányai is, amelyek beleegyezése nélkül nem lehet rekonstrukciós folyamatot indítani.

Az ágazati politikák területén készült tervek (energetikai, elektronikai terv) a korábbi időszakkal összehasonlítva előrelépést jelentettek ugyan, de ezeket még mindig nem hangolták össze eléggé. Az energetikai és az elektronikai ipar tervétől eltekintve a perspektivikusnak tekintett iparágakban nem érvényesült megfelelő fejlesztési politika. Az említett hiányosságok ellenére a rekonstrukciós tervek végrehajtása összességében elősegítette az érintett szektorok világ gazdasági illeszkedését (OECD, 1991. 21–22. old.). A szerkezetátalakítási folyamatban alkalmazott eszközök közül az adókedvezmények kisebb hatékonyságúaknak bizonyultak, mint a pénzügyi támogatások. A közvetlen pénzügyi támogatás alkalmazása azért is tűnik célszerűbbnek, mert felhasználása világosabban nyomon követhető és ellenőrizhető. Az 1978–88-as években a szerkezetátalakítás folyamán felhasznált állami erőforrások (szubvenciók, állami hitel és kezesség, állami vállalati beruházások, köztartozásokra adott fizetési haladék, létszámleépítésre és új munkahelyek létesítésére nyújtott különböző pénzügyi támogatások) egyes becslések szerint összesen elérik a 300 milliárd dollárt — *a spanyol kormány tehát óriási terhet vállalt az iparági rekonstrukció sikere érdekében.* (Major, 1991. 47. oldal.)

Néhány iparágban teljes sikerrel járt a szerkezetátalakítás. Így a könnyű acélipar, a háztartási gépipar és a textilipar helyzete megszilárdult, versenyképessége kielégítően javult. Jó példa a SEAT is. Az élenjáró technológia bevezetésére tett erőfeszítések eredményei azonban a rekonstrukciós időszak végén általában még csekélyek voltak. Ezt jelzi, hogy a spanyol ipar technológiai exportja importjának 1984-ben csak 15,8 százalékát fedezte, hogy a spanyolországi beruházási javak közel 60 százaléka külföldi licencek alapján készült. A K+F kiadások GDP-hez

viszonyított aránya 1986-ban 0,5 százalék volt, így nem meglepő, hogy a vállalatok technológiai függőségi indexe alapján Spanyolország az utolsó előtti helyen állt az OECD országai között.

IRODALOM

- Arancegui, M. N.*: La politica de reconversion industrial en Espana. ICE 1989. No 665.
- De la Dehesa, G.*: Az európai privatizáció: a spanyol eset. Külgazdaság, 1990. 11. sz.
- Fekete, K.*: Felzárkózás Európához: gazdaságpolitikai fordulat Spanyolországban a nyolcvanas években. Külgazdaság, 1989. 12. sz.
- Major, I.*: A spanyol iparpolitika változásai az ország gazdasági fellendülésének tükrében. MTA IVKI. Kézirat, 1991. 49 old.
- OECD, Rapport annuel, L'incidence sur l'économie espagnole de sa participation à la CEE in. Problèmes Economiques. 1991. ápr.
- Penyigey, K.*: A spanyol kis- és középvállalatok fejlődése és támogatása. Ipargazdasági Szemle, 1988. 2. sz.
- Török, Á.*: Privatizáció és struktúraváltás — egy spanyol autógyár átalakulásának tanulságai. Ipargazdasági Szemle, 1991. 1. sz.
- Vértesi, L.*: Az állami irányítás kérdőjelei a spanyol gazdaságban. Külgazdaság, 1983. 2. sz.

Pontus Braunerhjelm

•

Szakértelem, tőke és kapacitás

(Empirikus felmérés a nagy- és kisvállalatok,
valamint alvállalkozói cégek körében)

I. BEVEZETÉS

Az Industrial Institute of Economic and Social Research (IUI) intézet nagy hagyományokkal rendelkezik az olyan empirikus kutatási munkában, amely az adatgyűjtés során közvetlenül a cégekre támaszkodik, az általuk használt definíciókat alkalmazza, s az adatok értelmezését azoknak a sajátos céloknak a fényében végzi, amelyek az ilyen belső adatok egybefogását motiválták. [Eliasson, 1985b] A közvetlen és független információgyűjtés és -feldolgozás legalább három előnnyel rendelkezik: az adatok minősége így jobb, kiválasztásuk relevánsabb, s lehetőség nyílik a különböző időpontokból származó adatok összehasonlítására. Az IUI jó viszonyt épített ki a cégekkel, s így viszonylag könnyű egyébként bizalmasnak számító információkhoz is hozzájutnunk.

Az IUI „hagyományos” adatbázisát azok az éves tervezési felmérések adják, amelyeket a Federation of Swedish Industries testülettel együtt végzünk; ezek 1974 óta a svéd ipari *cégekkel és/vagy részlegekkel* foglalkoznak, illetve széles körű áttekintést kínálnak a *svéd cégek nemzetközi tevékenységéről*. Ezek az adatkészletek 1989-ben és 1990-ben kiegészültek a cégekkel kapcsolatos két további adatkészlettel is. Az első adatkészlet főleg svédországi székhelyű közép- és nagyvállalatokra terjed ki, az utóbbi viszont a kis- és alvállalkozói cégeket vizsgálta Svédországban.¹ E kutatások hátterét Európának az 1992-es programnak megfelelő gyors átalakítása, valamint Kelet-Európa újrastrukturálódása motiválta. [Braunerhjelm, 1990, 1991] Ezeket az adatkészleteket a *micro-to-macro model* keretében értékeljük ki.

A jelen tanulmány az IUI két specifikus cégfelmérésére támaszkodik. Ezek az adatállományok a cégek nemzetközi tevékenységének mértékéről, a munkaerő mi-

¹ A megkeresett cégeket — a „kiscég” megjelölés a 20 és 200 alkalmazottat foglalkoztató vállalatokra utal — a National Bureau of Statistics (SCB) jegyzékéből véletlenszerű kiválasztási módszerrel emeltük ki. Az alvállalkozók kiválasztása is ily módon történt az IUI rendelkezésére álló különböző forrásokból. A vizsgálatok idején az alvállalkozóknak nem volt hivatalos jegyzéke. Az alvállalkozókat félkész termékek készítőiként határozzuk meg, akik nemzetközi versenyhelyzetben tevékenykednek — vagy fogyasztóik vagy kapcsolatrendszerük nemzetközi jellege miatt —, s nagy mértékben függenek vásárlóiktól (egy-egy vásárlóra kell hogy jusson szállításaiknak legalább 20 százaléka).

nőségéről és az alkalmazott tőke jellegéről tartalmaznak információkat, ez utóbbi alatt egyaránt értve a hagyományos állótőkét és a nem hagyományos szellemi tőkét („soft” capital) a beruházások, a szoftver, a marketing, a technikai ismeretek stb. terén. E strukturális adatok mellett a tervezési felmérés szokásos kérdéseit is feltettük. Ezek az adatok együttesen lehetővé teszik, hogy a cégek nemzetközi versenyképességének elemzésére vállalkozzunk, kiemelve az egyének által hordozott csoportos kompetencia jelentőségét. [Eliasson—Braunerhjelm, 1981]

Az új felmérés néhány kérdését már korábban kipróbáltuk a tervezési felméréshez kapcsolódó speciális felmérések alkalmazásakor. Az ipari termelés tartalmi oldalával, konkrétan a szolgáltatásokkal és az információáramlással kapcsolatos kérdéseket 1976-ban, illetve az 1982—1985-ös időszakban vettük fel a tervezési felmérésbe. 1983-ban továbbá egy olyan kérdőívet állítottunk össze, amely csak a szolgáltatásokkal foglalkozik. Ez az adatbázis arról tartalmaz információkat, hogy az ipar különféle ágazataiban milyen mértékű és típusú szolgáltatásokat kínálnak. A tervezési felmérés mintájára 1989-ben készítettünk és próbáltunk ki egy olyan kérdőívet, amely a magánszolgáltatásokkal foglalkozott. A pénzügyi háttér hiánya miatt azonban egyelőre le kellett állnunk e kérdőívek fejlesztésével.

Tanulmányunk e kérdésekkel foglalkozó hányadát két részre bontjuk. Először a tervezési felmérés kiterjesztését mutatjuk be kisvállalatokra, alvállalkozókra és a nemzetközi műveletekre, s itt a cég, nem pedig a részleg szolgál elemzési egységül. A második részben a strukturális adatokra összpontosítunk. Elsősorban az egyének által hordozott tudás föltárására törekedtünk. A tanulmány az IUI-nál végzett korábbi vizsgálatokra épít. [Eliasson, 1986, 1990] Először azt a problémát tárgyaljuk, hogy miként is választható meg a legmegfelelőbbben a mérés egysége, s hogy kiknek a legcélszerűbb föltenni a kérdéseket. Másként fogalmazva: mely adatok hol férhetők hozzá a cégnek. E kérdések áttekintését azután egy olyan tervezet ismertetésével zárjuk, amely a jövőbeli adatgyűjtés szervezésével foglalkozik.

2. A TERVFELMÉRÉS KITERJESZTÉSE

Az internacionalizáció immár a vállalati siker egyik kulcsfontosságú stratégiájának számít. Ezt a szabályozások leegyszerűsítése (a dereguláció) a háborút követő időszakban, a modern kommunikációs technikák fejlődése, s a szállítás csökkenő költségei egyaránt elősegítették. Az a tény, hogy néhány cég nem bizonyult sikeresnek az internacionalizáció terén, nem jelenti azt, hogy a nemzetközivé válás nélkülözhető a versenyképesség megőrzéséhez. Ennek megfelelően a cégek elemzése is megkívánja, hogy tekintettel legyünk a nemzetközi tevékenységek körére. Míg a tervfelmérés csak a hazai gyakorlatot fedi le, addig az 1989-es cégfelmérésnél már a széles értelemben felfogott vállalat szolgált elemzési egységként.

Az 1990-es felmérés a kisvállalatokkal és alvállalkozókkal foglalkozott. Ez a tervfelmérés mintájára folytatja tovább a kis cégeknél 1986—87-ben végzett próbafelméréseket. [Virin, 1986, 1987]

A cégekhez kiküldött kérdőív két részből áll; az elsőben olyan információkat kérünk, amelyek közvetlenül a cégek éves mérlegével, valamint strukturális tényezőkkel foglalkoznak (szellemi tőke, internacionalizáció, piacok). Itt az elemzés természetes egységeként a cég kínálkozik. A kérdések második csoportja a cégek várakozásait érinti az Európai Közösség 1992-es évét illetően, fő kompetitív előnyeiről érdeklődik. Az alábbi ismertetés a kérdőív első részében nyert információkat állítja a középpontba.

2.1 Az 1989-es adatbázis

Az 1989-es adatbázis a cégek „mintavételében” igyekezett igazodni a tervfelmérésre válaszoló vállalatokhoz. A részlegeket mindenütt igyekeztünk összevonni, ahol erre lehetőség nyílt. 1988 szolgált a megfigyelés évül, leszámítva azokat a nagyléptékű beruházásokat, ahol az adatokat az 1986–1988-as időszakból kaptuk és hozzávettük a (cégek által megbecsült) 1992-es értékeket.

A legtöbb adat regionálisan tagolt: Svédország, az Európai Közösség (EG) és a világ egyéb része (rest of the world: RoW). A cégek az ipari alágazatoknak megfelelően is csoportosíthatók, legyen szó akár svéd, akár másutt bejegyzett vállalatról stb. Az adatbázis 140 vállalatra terjed ki.

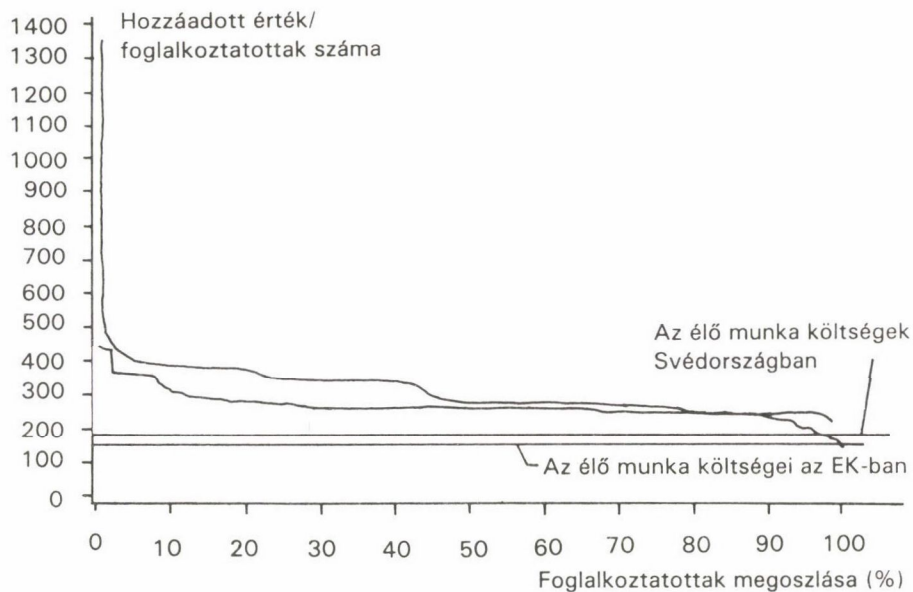
2.1.1 Bevételi és költségadatok

A bevételi és költségadatok az éves mérlegek nyereségi–veszteségi egyenlegeiből származnak. Ezek az adatok az R&D, a marketing, a vállalatirányítás és ügyvitel, a bérek stb. kontextusában jelennek meg. A félkész vagy megmunkálatlan termékekre fordított összegeket éppúgy fölveltük a kiadások rovatába, mint például a kívülről biztosított szolgáltatások költségeit. Az adatok gyakorlatilag mindegyikében érvényesült a termelés lokális tagolása a Svédország, az EG és a világ egyéb része megkülönböztetésnek megfelelően. (A gépipar területén a munka termelékenységének és hozadékanak megoszlását illusztrálja az 1. és a 2. ábra Svédország és az EG viszonylatában.)

A rendszeres tervezési felméréshez hasonlóan itt is rendelkezünk adatokkal arról, hogy milyen mértékben használják ki a termelési kapacitásokat és adott esetben milyen okokra vezethető vissza a teljes kapacitáskihasználtság hiánya. Adatokat gyűjtöttünk továbbá a cégek tőkeállományáról, valamint arról, hogy ezek az eszközök miként oszlanak meg a Svédország–külföld felbontásban. Ezáltal lehetővé válik az is, hogy különböző területeken vessük egybe a hozadékok rátáját. (Lásd a 2. ábrát.)

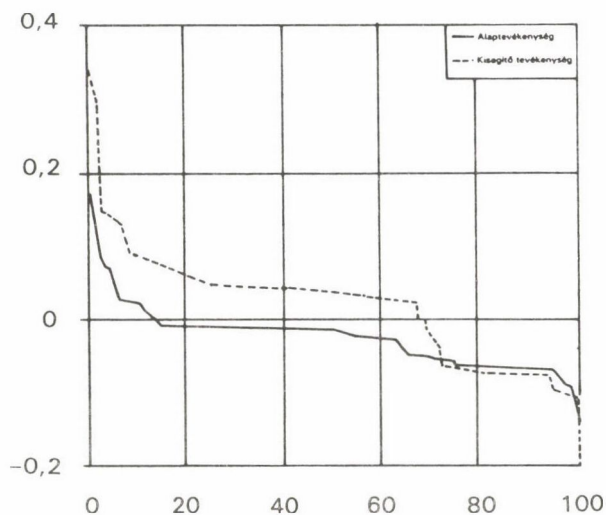
1. ábra

**A munka termelékenységének megoszlása
Svédország és az Európai Közösség között, 1988**



2. ábra

**A munkatermelékenység alakulása
az EK-ban és Svédországban**



2.1.2 Internacionalizáció és piac

A strukturális adatok a cégek specializálódásával, más vállalatoktól való függésével, internacionalizáltságuk mértékével és versenyképességük színvonalával foglalkoznak. Ezeknek az adatoknak a birtokában lehetővé válik, hogy megállapítsuk a cégek versenyképességeinek forrását és eredetét. (Vö. a 3. ponttal.)

Az 1989-es felmérés a specializációval kapcsolatos piaci adatokat három tizedesjegyre (ahol lehetséges volt, hat tizedesjegyre) adja meg. Sokféle további piaci adatot is módunk volt összegyűjteni az 1990-es felmérésben, amire a 2.2 pontban térünk vissza.

A cégek internacionalizáltsági mértékével összefüggésben információkat gyűjtöttünk arról, hogy a svéd vállalatok mennyit exportálnak az EG és a RoW országai-ba. Az EG-ba irányuló exportot felosztottuk cégen belüli exportokra és kívüli exportra. A cégen belüli exportokat felhasználásuknak megfelelően osztályoztuk: a beruházási javak, a további megmunkálásra kerülő félkész termékek s végül az olyan jóságok kategóriába soroltuk őket, amelyeket közvetlenül külföldi fiókvalalat értékesít. (Vö. az 1. táblázattal.)

1. táblázat

Cégen belüli export az EK-ba a különböző leányvállalatok felé irányuló export százalékában, nagyvállalatok, 1988

	Az export százaléka	Ebből közvetlenül eladásra	Ebből félkész termékek	Ebből beruházási javak
Élelmiszeripar	37	95	5	0
Papír- és cellulózipar	26	86	14	0
Gépgyártás	53	60	32	8

Forrás: Braunerhjelm 1990

Adatokat gyűjtöttünk — EG és a világ egyéb része bontásban — az egyes cégek által importált árukról és szolgáltatásokról. Az EG régióját illetően lehetőség szerint igyekeztünk a cégen belüli és a többi import különbségét érvényesíteni. A javakra és szolgáltatásokra fordított kiadásoknál így el tudjuk választani egymástól a külföldi és a hazai forrásokat. A cégen belüli kereskedelem vizsgálata lehetővé teszi, hogy meghatározzuk a svéd cégek függésének mértékét az EG piacától.

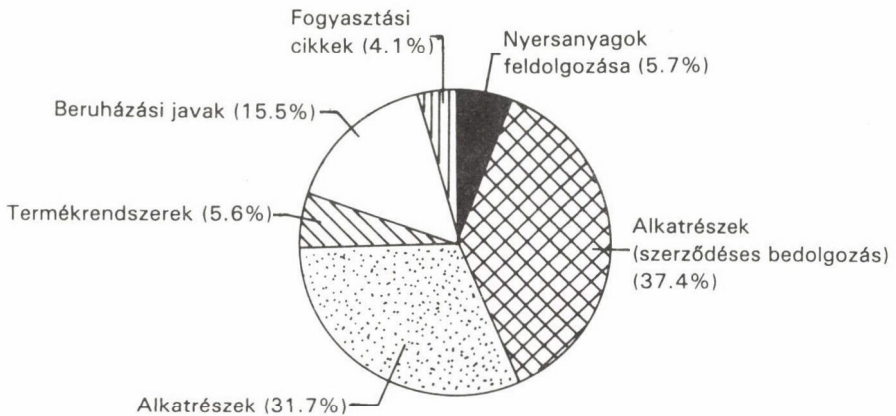
A beruházások regionális megoszlása és a tőkeállomány allokációja az internacionalizáltság fókának további vizsgálatára kínál lehetőséget.

2.2 Kisvállalatok és alvállalkozók — az 1990-es felmérés fényében

Az 1990-es felmérés folytatása volt a kisvállalatokkal és alvállalkozókkal kapcsolatos 1989-es vizsgálatnak. Ez olyan strukturális információkkal kiegészített adatállomány, amely több irányú összehasonlításra ad lehetőséget. (Lásd erről a 3. pontot.) A kérdőív összeállítását az indokolta, hogy lehetőségünk nyíljon összehasonlításokat tenni az 1986-os és 1987-es kisvállalati felmérés eredményeivel. Az 1990-es kérdőív azonban sokkal részletesebb. Több figyelmet szenteltünk például a termelési specializációnak (hat csoportot különböztettünk meg, 3a és 3b ábra), a különböző piacoktól és vásárlóktól való függésüknek (4a és 4b ábra), a svéd multinacionális vállalatokhoz fűződő viszonyuknak. Néhány céggel kapcsolatban várakozásaikkal (és múltbeli teljesítményükkel) összefüggő adatokat is szerepeltettünk egyebek között eladásaik, áraik és raktárkészleteik terén. A várakozási változók némelyike hazai és külföldi piacokra egyaránt vonatkozik.

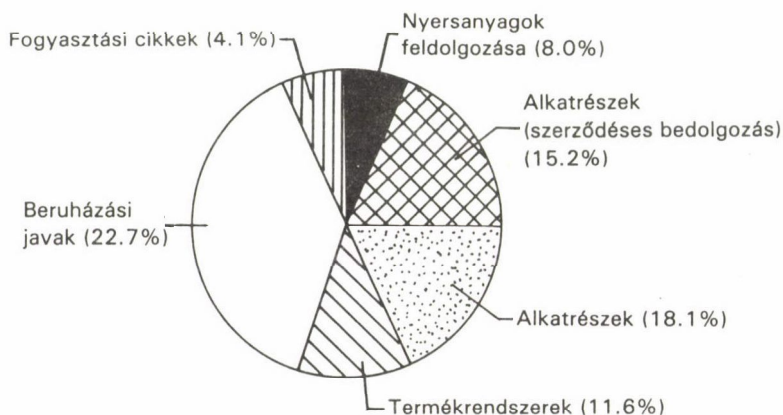
3/a ábra

A kamatláb feletti megtérülés az alap- és a kisegítő tevékenységeknél



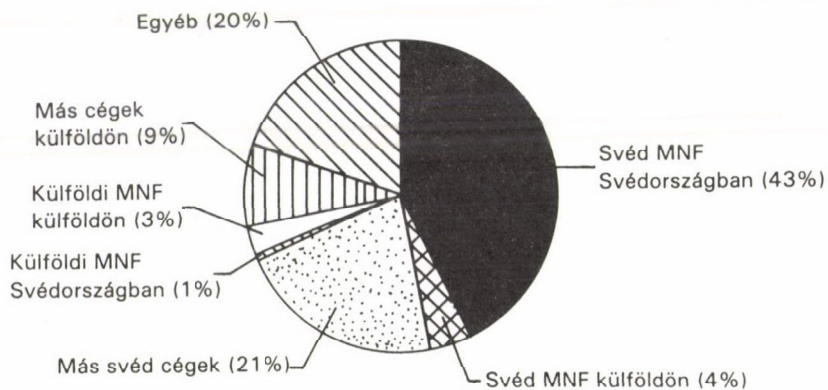
3/b ábra

**Alvállalkozók termelésének megoszlása
termékcsoportok szerint, 1990**



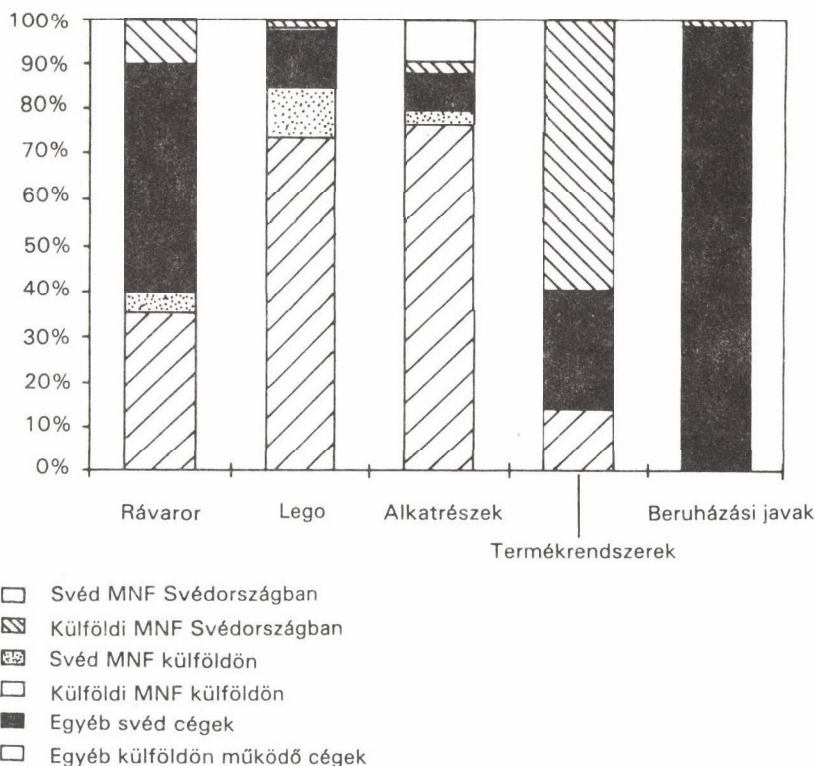
4/a ábra

**A felhasználók összetétele a különböző
alvállalkozókkal előállított termékcsoportoknál,
1990**



4/b ábra

Alvállalkozók kapcsolatai a felhasználók különböző csoportjai szerint, 1990



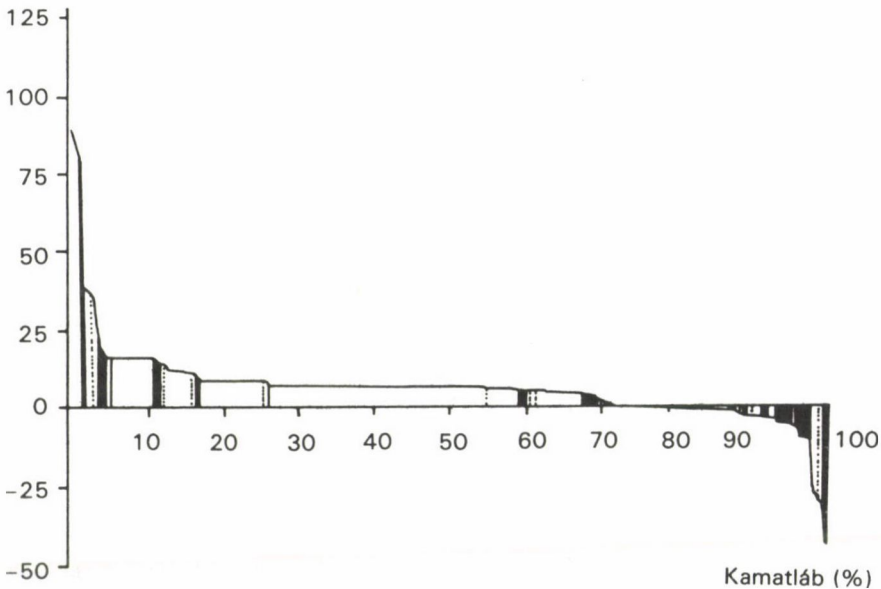
A kérdőíves vizsgálat 115 céget fogott át, bár egyes nehéz kérdésekre nagy arányban nem válaszoltak. A cégeket annak megfelelően osztályoztuk, hogy alvállalkozókról, külföldi vagy hazai tulajdonú fiók vállalatokról, vagy kis és független cégekről van-e szó. Rendelkezésünkre állott az 1989-es felmérés minden könyvviteli adata (értékesítés, költségek, beruházások stb.), valamint a külföldi tevékenységgel, exporttal, tőkeállománnyal, s az 1992-es év EG-ját illető várakozásokkal kapcsolatos információk. A legtöbb könyvviteli adatot 1988–1989 során gyűjtöttük, bizonyos esetekben kiterjesztve ezt az időszakot 1990-re is. A munkát, állótőkét, nagyberuházást és exportokat illető adatok Svédországra és a külföldre egyaránt kiterjednek (ez utóbbiba a skandináv országokat, az EG-t és a RoW-öt értve). Az 1990-es felmérésben viszont nincsenek adatok az importtal, szolgáltatások vá-

sárlásával és a cégen belüli kereskedelemmel kapcsolatban. A munka termelékenységével kapcsolatos mutatók ugyanakkor levezethetők az adatállományból. (Lásd az 5. ábrát.)

5. ábra

A megtérülési ráta kamatlábhoz viszonyított aránya különböző méretű vállalatoknál

Megtérülési ráta (%)



3. SZAKÉRTELEM

A specifikus szakértelm mérésével olyan kérdések alapján próbálkoztunk meg, hogy mennyit költ a cég a belső oktatásra, milyen munkaerejének szakmai összetétele, milyen a K + F tevékenysége és marketingkiadásai. A cégek arra vonatkozó becsléseket is adtak, hogy milyen — az egyenlegben meg nem jelenő — rejtett szellemi tőkével rendelkezhetnek, hogy össze lehessen mérni fizikai tőkeállományukkal. Fizikai és szellemi tőkéjükkel kapcsolatban sokféle adatot kértünk, s minthogy ezek az adatok nem képezik részét annak a standard információs állománynak, amely a vállalatvezetőség rendelkezésére áll, sajátos nehézségekkel

szembesültünk. A cégekhez intézett kérdőívekkel kapcsolatos első próbálkozásainkból is kiderült azonban, hogy a cégek könyvvitele tartalmaz információkat nyújthat számunkra.

3.1 A szellemi tőke

Korántsem egyértelmű azonban, hogy a cég szellemi tőkéjét miként is kell megfelelésbe hozni fizikai tőkeállományával. A közgazdászok rendszerint a szokásos vállalati adatokra támaszkodnak, zavarba jönnek azonban újfajta adatok jelentkezésénél, mégha ezek esetében is ugyanaz a meghatározás és a mérés problémája. Az összehasonlító interjúk és másfajta tanulmányok azt mutatják azonban, hogy a beruházások a szellemi tőkébe egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert a nyereséges gazdálkodásban. Nagyléptékű összefüggéseket tekintve az ilyen tőke erőteljesen összefügg azzal, hogy milyen a gazdaság rugalmassága és a külső megrázkódtatásokkal szembeni alkalmazkodóképessége. Az általános versenyképességi üttőképességhez sajátos készségekre — és folyamatos „hozzátanulásra” — van szükség a szervezetfejlesztés, belső kommunikáció, marketing, K+F stb. terén. Az ilyen szellemi tőkeberuházások azonban — jogi és tradicionális okok miatt — nem jelennek meg a mérlegegyenlegben. A tőkeállományt következésképp rendszerint alulértékelik.

Gondoljunk például arra a törekvésre, hogy egy vállalat egy újabb ország piacának bizonyos hányadára akar szert tenni. A cég különböző marketingtevékenységekhez csoportosít forrásokat, szerződéseket köt viszonteladókkal stb. Ezek hosszú távú beruházások, nyereségre csak több esztendő elmúlásával számítanak. Az ilyen beruházások ugyanakkor mégiscsak folyó kiadásokként jelennek meg a nyereségek és veszteségek egyenlegében. Ez igen gyakran azt jelenti, hogy a beruházásra vállalkozó részleg éveikig csak veszteségekről számolhat be.

A felmérésben részt vevő cégek kiszámolták, hogy a computerszoftver, marketing, oktatás és K+F terén eszközölt kiadások milyen hányada tekintendő beruházásnak, a fennmaradó hányad pedig a folyó kiadásokat terheli. Az értékcsökkenés figyelembevételével számítják ki ezeknek az „ingóságoknak” az újraszerzési értékét. (Lásd a 2. és 3. táblázatot.) Néhány kategóriánál, például a belső oktatást illetően, a kompetenciára vonatkozó adatok nem álltak a vállalatvezetőségénél rendelkezésre, hanem külön, az egyes részlegektől kellett összegyűjtenünk őket.

Mint hogy a szellemi tőkével kapcsolatos információk csak specifikus számítások nyomán válnak hozzáférhetővé a cégek belső egyenlegei alapján, a 2. táblázat bizonyos adatai az ipar alágazati átlagainak fényében nyert becsléseket tükröznek, vagy hasonló cégek csoportjának átlagolt értékei. Néhány adathoz telefonos interjú révén jutottunk.²

² A nyilvánvalóan valószerűtlen adatokat kihagytuk a 2. és 3. táblázatból, bár az adatbázisok file-jában még megőriztük őket, hogy a további vizsgálatok fényében ellenőrizhessük ezeket az eredményeket.

2. táblázat
A termelőtőke összetétele a svéd gyáriparban, százalékban

	A 9 legna- gyobb cég az év végén		A 17 legna- gyobb cég az év végén		A tervezési felmérésben szereplő cégek 1988 végén	
	1985	1988	1988	vala- mennyi minta	alvállal- kozói minta	kis- vállalati minta
Gépek és épületek	54	50	70	62	89	80
Szoftver	n.a	7	6	5	2	4
Technikai know-how (K+F) tőke	17	16	13	21	4	11
Marketingtőke	20	19	6	10	3	3
Oktatási tőke	10	8	5	2	2	2
Összesen	100	100	100	100	100	100

Forrás: Braunerhjelm 1990, 1991. 1985-ös adatokat közöl Eliasson (1990).

3. táblázat
A termelőtőke összetétele különböző svéd iparágakban

	Állótőke	K+F tőke	Marketing- tőke	Oktatási tőke	Szoftver- tőke
Élelmiszeripar	90	4	3	2	1
Papír- és cellulózipar	91	2	2	2	3
Gépipar	62	21	10	2	5

Forrás: Braunerhjelm, 1990

E táblázat számos érdekes dolgot világít meg. Ahogy a cégek száma például 9-ről 17-re növekszik, az állótőkehányad úgy emelkedik 70 százalékra. Ennek az a magyarázata, hogy a pótlólagosan fölvetett 8 cég a svéd alap-iparágazatokhoz tartozik (a fa- és acéliparra gondolunk), amelyeknél erőteljesebb a „hardver” termelés és ezért viszonylag alacsony szinten ruháznak be a „lágý” tőkébe. Az 1. táblázat pedig azt érzékelteti, hogy a hagyományos állótőke jelentősége már egy rövid, háromesztendős időszak alatt is csökkenhetett.

3.2 A szakértelem további változói

A szakértelmet mérő költségváltozók megoszlását (a K + F, a marketing és az oktatás egymáshoz mért költségeit), megfelelően a cégek különböző nagyságai szerint, a 4. táblázatban mutatjuk be. A kisebb cégek és alvállalkozók a kompetencia fokozására nyilvánvalóan lényegesen kevesebb kiadást fordítanak, mint a nagy cégek. A 4. táblázatban szereplő adatok arra is lehetőséget adnak, hogy az egyes cégek munkaerejét a dolgozók védettségi szintjének megfelelően tagoljuk. Amint az 5. táblázatból érzékelhető, a munkaerő struktúrája igen nagy különbségeket mutat az eltérő cégméreteknél megfelelően. Mindez jelentős mértékben hatást gyakorolhat arra, hogy az egyes cégek milyen módon képesek igazodni a piaci kihívásokhoz, például az Európa újrastrukturálását kísérő folyamatokhoz.

4. táblázat

K+F, marketing- és oktatási kiadások a cégek teljes kiadásának százalékában, 1989

	K+F	Marketing*	Oktatás	Összesen
Kisvállalatok	0,8	4	0,3	5,1
Alvállalkozók	1,5	3	2,0	6,5
Nagyvállalatok	9,0	5	2,0	16,0

* Ezek az adatok a cégek hazai részére vonatkoznak, ez ad magyarázatot a nagyvállalatoknál szereplő alacsony értékre.

Forrás: Braunerhjelm 1990, 1991.

5. táblázat

Különböző méretű cégeknél a munkaerő kvalifikációs összetétele 1982, 1988, 1990

	Kisvállalatok 1990	Alvállalkozók 1990	Nagyvállalatok 1988	Nagyvállalatok 1982
Felsőszintű vezetők	5	3	2	4
Szakemberek, középszintű management	9	7	11	12
„Fehérgallérosok”	16	15	29	20
Szakt munkások	46	35	25	64
Betanított és segéd munkások	24	40	33	
Összesen	100	100	100	100

Forrás: Braunerhjelm 1990, 1991. Az 1982-es adatok becslések az IUI 1983-as szolgáltatásokat felmérő vizsgálata alapján 1983 (lásd Eliasson, 1986)

4. A SVÉD MULTINACIONÁLIS IPARVÁLLALATOKRÓL KÉSZÍTETT FELMÉRÉSEK

Az elmúlt évek során az IUI öt felmérést készített valamennyi svéd multinacionális vállalat körében; a vizsgálatokra 1965-ben, 1970-ben, 1974-ben, 1978-ban és 1986-ban került sor. [Swedenborg, 1973, 1979, 1982 és 1989] Ezek a felmérések rendkívül nagy arányban találkoztak a megkérdezettek együttműködési készségével (a cégek megközelítően 95 %-a válaszolta meg a kérdőíveket), amely páratlan lehetőséget kínál a különböző szempontoknak megfelelően, részleteiben tagolt terület vizsgálatához. A korai hatvanas évekre tudtuk így visszavezetni azt, hogy a svéd vállalatok milyen közvetlen termelési beruházásokat hajtottak végre külföldön a különböző régiókban és országokban. [Vö. Lund, 1967] Adatokkal rendelkezünk a foglalkoztatást, a termelői és kereskedelmi társaságok viszonyát, a külföldi leányvállalatok eladásait és vásárlásait stb. illetően. Információkat kaptunk azokkal a konkrét országokkal kapcsolatban is, amelyekben az anyavállalat (MNF) külföldre kihelyezett tevékenységeit végzi. Így megragadható az MNF-tevékenységek országbeli és regionális rétegzettsége.

Ezeknek a felméréseknek — az utolsó kivételével — nincs közük a MOSES-adatbázishoz. Ugyanakkor fordítottunk bizonyos mértékű munkát arra, hogy az MNF cég- és csoportadatokat integráljuk az összehasonlító tervezési felmérés adataival. [Lásd Eliasson 1985a, 30. skk. o. és Bergholm 1986, 110. oldal] Ezt a munkát a jövőben is folytatjuk azzal a szándékkal, hogy a cégeket leíró kategóriarendszert megtöltsünk a hazai és külföldi tevékenységekre vonatkozó adatokkal, elválasztva egymástól a felmérésben lefedett éveket. Ez az adatállomány részét képezi majd a MOSES-adatbázisnak.

5. A MEGFIGYELÉS EGYSÉGÉNEK MEGVÁLASZTÁSA: KI ÉS HOL, MIVEL VAN TISZTÁBAN?

A MOSES-szel kapcsolatos adatbázisszervező munkálatok egyik lényeges problémája az volt, hogy a cégek belső pénzügyi adatait integráljuk a cég- vagy részleg-szintű termelési adatokkal. A modern iparvállalatoknál a vállalati központ menedzsment jelentős mértékig eltávolodik a részlegszint alatti működési kérdésektől. [Eliasson, 1976, 1985a] Ez azt jelenti, hogy a központosított vállalatoknál a termeléssel kapcsolatos „gazdag” adatok egyre inkább elmozdulnak a vállalati központ szintől a részlegek szintjére. Még arra sincs garancia, hogy a részlegek termelési adatai konzisztensek lesznek a cég általános pénzügyi adataival. A „céges tervezési felmérések” részben az a törekvés motiválta, hogy a szükséges adatokhoz *egyetlen* forrásból jussunk hozzá.

Valamely információs forrásról egy másikra váltva azonban további problémák jelentkeznek. Előfordulhat, hogy az a mérési egység, amelyet a részlegvezetés és

ellenőriz és mér, nem azonos azzal az elszámolási egységgel (ugyanis a részleggel), amelyet a vállalati központ ellenőriz és mér. Ezek a mérési problémák jelentősek, az IUI külön (még azonban be nem fejezett) vizsgálatai foglalkoznak velük. A MOSES szükségleteit tekintve azokra az egységekre van szükségünk, amelyeket a vállalati központ mér és ellenőriz. Nem tudjuk még, hogy ezek az egységek milyen mértékben azonosak a tervezési felmérés egységeivel. Az is elképzelhető, hogy a korábbi felmérésekben jelentős külföldi hozzáadott értéket hazai hozzáadott érték-ként kategorizáltunk a kérdőív felépítettségének következtében. Ezért a MOSES mintájára konverziós mátrixot tartalmazó kérdőívet szerkesztettünk, amelyet vállalati központ szinten kell kitölteni, s a későbbiekben a tervezési felmérés adatainak egybefogására és ellenőrzésére szolgál majd.

Ezzel a módszerrel felmérési idő takarítható meg, az információgyűjtés költségét azonban a cégre hárítja és minőségi problémát is teremt. Vagy a nagyvállalat központja küld ki belső kérdőíveket az adatok egybegyűjtésére, amely növeli a válaszadás elmaradásának valószínűségét, vagy maga tölti ki a kérdőívet, ami fokozza a rossz adatok fölvetelének eshetőségét. Ezzel az utóbbi eljárással kapcsolatban — ez tűnik egyébként az általánosan követett gyakorlatnak — azt mondhatnánk, hogy ez jobb a MOSES használatának szempontjából, hiszen így olyan adatokra teszünk szert, amelyek a vállalati központjában állnak rendelkezésre és felhasználásra kerülnek a döntéshozatal során. Az is valószínűnek tűnik, hogy a központi adatok, bár rosszabb minőségűek, mint a részlegszintű és operacionális célokat szolgáló adatok, nagyobb mértékben konzisztensek a vállalatok pénzügyi mérlegeivel.

5.1 A tervfelmérés, a multinacionális vállalati vizsgálat és a cégfelmérés egybevetését szolgáló konverziós mátrix

A tervfelmérés egységeit a legkisebb, pénzügyileg meghatározott és megfelelően stabil egységekként definiáltuk. [Eliasson, 1985b, 363. skk. o.] Ez olykor a részleg, olykor a kiscég vagy épp a vállalat fogalmának felel meg. A részlegek egyes termékcsoportokat fognak össze. A termékcsoport rendszerint a cégen belül az a legkisebb egység, amelyre teljes nyereség-vesztés elszámolást (nem pedig egyenleget) lehet készíteni. Olykor profitcentrumokként is hivatkoznak rájuk, amelyre definiálható egyváltozós profitfüggvény. A részleg az a legkisebb egység, amelynek természetes módon készíthető mérlege. A részleg csaknem mindig egy egyértelmű felületen kapcsolódik valamely jól meghatározott piachoz. A részlegvezetők is értékes termelési adatokkal szolgálhatnak.

A részlegeket pénzügyileg a vállalati központok koordinálják. A konverziós mátrixnak az a jelentősége, hogy így ellenőrizni tudjuk, vajon a vállalati központtól nyert (az ő koordinációs és ellenőrző tevékenységükhöz rendelkezésre álló) adatok mennyiben konzisztensek a szokványos tervfelmérésben nyert információkkal. Ha jól illeszkedik egymáshoz a két adatkészlet, akkor a konverziós mátrix segítségével

lehetővé válik, hogy mindezeket az adatokat integrált módon használjuk fel az IUI-ban a MOSES-adatbázis kereteiben. Ezáltal jelentős mértékig gazdagíthatnánk a releváns empirikus elemzések lehetőségeit.

A nagyvállalatok központja igen jelentős feladatköröket teljesít, ugyanis koordinálja és ellenőrzi a részlegek működését. Mindehhez jó és megbízható mérési lehetőségekre van szüksége. Minthogy valamely cég belső mértékrendszere olyan belső struktúrák ábrázolására tesz kísérletet, amelyek állandóan átalakulóban vannak, ezért hosszú tapasztalatra van szükség az ilyen információs rendszerek megbízható használhatóságához. A felsőszintű menedzsment emiatt nem hajlandó belső mérési elvein változtatni, hiszen ezáltal jelentős mértékig csökkenhetne a belső adatok értelmezhetősége. [Eliasson, 1976]

A belső mérlegek értelmezése különösképp nehéznek bizonyult, hiszen ez elválaszthatatlan attól a klasszikus problémától, hogy vajon hol is kell keresni egy-egy nemzetközi cég profitjainak forrásait. A vállalati központ a komplex szervezet belső életének megértésére és ellenőrzésére a szervezetben jelentkező problémákhoz illesztett információs rendszer révén törekszik. Az adózási szakirodalom foglalkozott azzal a kérdéssel, hogy a nemzetközi cégek esetében több évre kiterjedően mi is tekinthető a profitok méltányos terítésének; az elemzők jelentős figyelmet szenteltek annak, hogy a cégek miként manipulálhatják profitjaikat pénzügyi transzfermegoldások révén. [Eliasson, 1972] Vajon a 2. ábrán bemutatott összefüggés, hogy ugyanis a hazai eredményekhez képest a külföldi leányvállalatok megtérülési rátája magasabb, helytelen volna amiatt, hogy K+F szolgáltatásaikért a cégek túlságosan keveset számoltak el a külföldi leányvállalatoknak?

E kérdések megválaszolásához további empirikus adatokat nyerhetünk azáltal, ha a céges tervfelmérést és az új kérdőívet kiterjesztjük a multinacionális vállalatokra is. Az az érv ugyanakkor, hogy a profitokról elfogult információkat adnak, talán két ok következtében is félrevezető. Mindenekelőtt arról van szó, hogy a „K+F alapok” ugyan Svédországban vannak, a „marketing állóeszközök” még nagyobb hányada azonban a külföldi leányvállalatoknál található. Továbbá ha svéd termelési egységek próbálják eladni nem forgalomképes áruikat tőlük független külföldi cégeknek (ahelyett, hogy saját külföldi leányvállalatukhoz fordulnának), úgy előfordulhat, hogy még alacsonyabb árakkal kell beérniük. Elképzelhető tehát, hogy az anyavállalat túlságosan keveset számol fel K+F szolgáltatásaiért, a külföldi leányvállalat viszont beérheti marketingszolgáltatásainak alulértékelésével.³ Következésképp döntő jelentősége van annak, hogy jól értsük meg azokat a tényleges elveket, amelyeknek megfelelően alakítják ki transzferárait a nagy üzleti vállalkozások.

³ Hogy a nemzetközi piacok milyen nagy átlagprofit forrásai, ezt a kelet-európai cégekkel kapcsolatban Eliasson szemlélteti (1991b). A kelet-európai cégek igen alacsony eladási árakkal dolgoztak, hiszen nyugati közvetítőt kellett találniuk a piacokra és áruik terjesztésére.

A transzfer-árrendszerek bizonyos elveket involválnak. Mindenekelőtt arról van szó, hogy minden ilyen árrendszer létre szokta hozni a maga sajátos „profit-előfordulását”. A cégek általában előnyben részesítik az olyan föltöttebb egyszerű és manipulálhatatlan transzfer-árrendszereket, amelyek önkényesen kialakítottnak tűnhetnek a külső elemző vagy adózási szakemberek számára, a vállalati központnak azonban lehetőséget nyújtanak ahhoz, hogy megfelelően felmérjék a veszteségeket és nyereségeket, s ennek megfelelően gyakorolják költségellenőrző jogosítványukat. Fontos része ez a cég belső információs rendszerének. Emiatt a felsőszintű menedzsment nem akar változtatni a transzferárak számításának elvein, hiszen a belső információk minőségének és az ellenőrzés megalapozottságának a gyengülése sokkal több kárt okozhat, mint az így esetlegesen elérhető nyereségek az adózás terén. [Eliasson, 1972, 1976] A transzferárak felhasznált rendszere ezért a profitterítés mindig önkényes és az egyes cégekre nézve jellegzetes szemléletét testesíti meg.

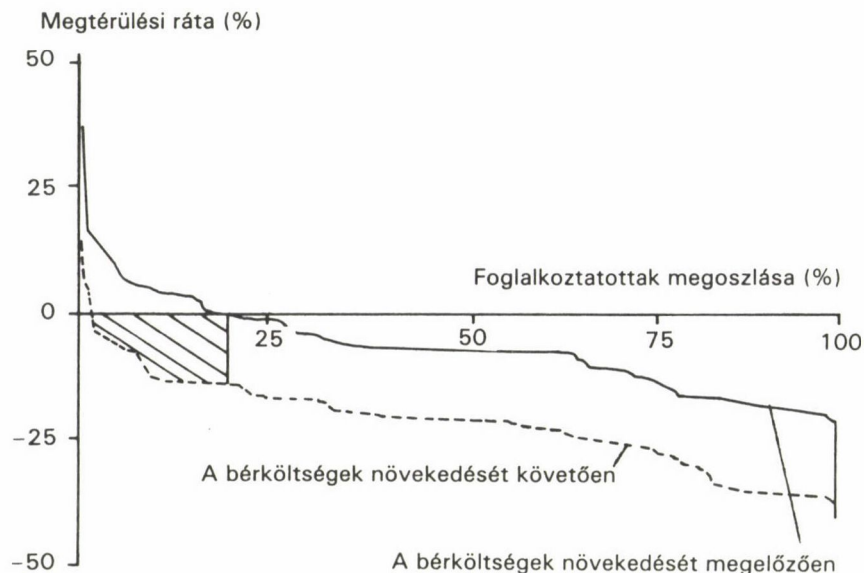
Eliasson szerint [1972] ilyenfajta elfoglaltság készítette a cégeket arra, hogy a hatvanas években eltöltsék svédországi profitjaikat. S nincsenek jelei annak, hogy a kozmetikázás irányának megváltoztatása várható volna a közelmúlttal kapcsolatban. Mindennek fényében a külföldi és honi gazdasági tevékenységek hozadékrátájának a 2. ábrán jelzett különbsége akár a tényleges értékek alatt is lehet. Ez a problémája azonban tipikus könyvelési probléma, amelyet figyelembe kell vennünk a cégfelmérések további tervezése során.

6. ZÁRÓ MEGJEGYZÉSEK

A fentiekben bemutatott két adatbázist — az EG-felmérést és a kiscégekkel és alvállalkozókkal foglalkozó vizsgálatot — konkrét célokat szem előtt tartva hoztuk létre, ugyanis annak felmérése érdekében, hogy az 1992-es EG-program milyen hatást gyakorol a svéd gazdaságra. (Példaként hivatkozhatunk a 6. ábrára [vagy akár a 2. ábrára is], ahol azt mutatjuk be, hogy az alvállalkozókra miként hat az erőteljesebb versenyhelyzet.) A MOSES-modellt valójában arra fogjuk használni, hogy rendszerezetten mennyiségi mutatók fényében mérjük fel az 1992-es közös piaci változásoknak Svédországban jelentkező gazdasági következményeit. Az ilyen elemzéshez kompetenciákat leíró strukturális adatokra van szükség — úgy mint internacionalizáció, marketing stb. —, amelyek nem férhetők hozzá a vállalati mérlegek rutinszerű felhasználásával. Az anyagot oly módon strukturáljuk, hogy mindkét szektor [Braunerhjelm, 1990] és a cégekre vonatkozó adatok egyaránt könnyen hozzáférhetőek. [Braunerhjelm, 1991.] Együttesen a két adatbázis mintegy 35 000 megfigyelést tartalmaz 260 svéd, különböző méretű és különböző ágazatban működő céggel kapcsolatban.

6. ábra

Tíz százalékos kamat hatása a svéd alvállalkozók bérköltségeire



A jövőben rendszeresen szeretnénk elvégezni ezeket a felméréseket, ahol is a strukturális adatok alapvető információs szerepet játszanak. 1991–92-ben az IUI új felmérést végez a svéd multinacionális cégek körében, az e területen végzett korábbi elemzéshez (Swedenborg, 1988 és 1965, 1970, 1974, 1978, 1986 felmérések) kapcsolódva. Az új felmérés jelentős hányadban tartalmaz majd strukturális kérdéseket. Elképzelésünk szerint közvetlenül integráljuk a tervezési felmérést és a cégekre vonatkozó globális adatokat. A tervezési felmérést kiegészítendő kérdőíveket rendszeresítünk továbbá a kiscégek és alvállalkozók vizsgálatára.

Fordította: Mezei György

IRODALOM

- Bergholm, F., Jagrén, L., [1985]: Det utlandsinvesterande företaget, i. Eliasson, G., (red.), *De svenska storföretagen*, IUI, Stockholm.
- Braunerhjelm, P. [1990]: *Svenska industriföretag inför EG 1992*, IUI, Stockholm.
- Braunerhjelm, P. [1991]: *Svenska underleverantörer och småföretag i det nya Europa*, Forskningsrapport nr 38, IUI, Stockholm.
- Deiaco, E. [1986]: Utbildning, arbetsmarknad och kompetens, i Eliasson, G., *Kunskap, information och tjänster*, IUI, Stockholm.
- Eliasson, G. [1972]: *Capital transfer, taxes and international corporate operations*, Sveriges Industriförbund, Stockholm.
- Eliasson, G. [1976]: *Business economic planning — theory, practice and comparison*, John Wiley & Sons, London, New York.
- Eliasson, G. [1984]: *Hur styrs storföretagen?*, IUI, Stockholm.
- Eliasson, G. [1984]: *De utlandsetablerade företagen och svensk ekonomi*, Forskningsrapport nr 25, IUI, Stockholm.
- Eliasson, G. [1985a]: *De svenska storföretagen*, IUI, Stockholm.
- Eliasson, G. [1985b]: *The Firm and financial markets in the Swedish micro-to-macro model — Theory, model and verification*, IUI, Stockholm.
- Eliasson, G. [1986]: *Kunskap, information och tjänster*, IUI, Stockholm.
- Eliasson, G. [1990]: The firm as a competent team, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 13, pp. 275—298.
- Eliasson, G. [1991a]: MOSES Database — model and application, in Eliasson (ed.), *Moses, Database*, IUI Research report No 40, Stockholm.
- Eliasson, G. [1991b]: „*The micro-frustrations of privatizing East Europe*”, IUI Working Paper No 306, IUI, Stockholm.
- Eliasson, G.—Braunerhjelm, P. [1991]: *The value and nature of capital*, forthcoming.
- Eliasson, G.—Klevmarken, A. [1982]: *Household market and non-market activities. Research program and proposal*, Forskningsrapport Nr 12, IUI, Stockholm.
- Lund, H. [1967]: *Svenska företags investeringar i utlandet*, Sveriges Industriförbund, Stockholm.
- Pousette, T.—Lindberg, T. [1986]: Tjänster i produktionen och produktionen av tjänster, i Eliasson, G., *Kunskap, information och tjänster*, IUI, Stockholm.
- Swedenborg, B. [1979]: *The multinational operations of Swedish firms. An analysis of determinants and effects*, IUI, Stockholm.
- Swedenborg, B. [1982]: *Svensk industri i utlandet. En analys av drivkrafter och effekter*, IUI, Stockholm.
- Swedenborg, B. [1986]: *Den svenska industrins utlandsinvesteringar 1960—1986*, IUI, Stockholm.
- Virin, O. [1986]: *Konjunkturen Nr 1*, Sveriges Industriförbund.
- Virin, O. [1987]: *Konjunkturen Nr 2*, Sveriges Industriförbund.

Balogh Dalma—Lakner Zoltán—
Szijjártó Ilona

•

Verseny az élelmiszeriparban

A kartellek és monopóliumok gazdasági szerepe az elmúlt években mind a fejlett tőkés országokban, mind hazánkban az érdeklődés homlokterébe került. A témával kapcsolatos meg-megújuló vitákban nemcsak szakmai, hanem gyakran politikai érvek is felszínre kerülnek. Sokan vélekednek úgy, hogy az élelmiszerek árának növekedéséért elsősorban, vagy kizárólag a kartelleket és monopóliumokat terheli a felelősség. Tanulmányunkban annak felvázolására törekszünk, hogy mely tényezők állnak még napjainkban is a gazdasági verseny kibontakozásának útjában.

A GAZDASÁGI VERSENY ÉS AZ AZT KORLÁTOZÓ TÉNYEZŐK A FEJLETT IPARI ORSZÁGOKBAN

A műszaki-technológiai fejlődés egyik nyilvánvaló következménye a tőkekoncentráció, illetve a vállalati méretek növekedése. Ezt szemléletesen bizonyítja az Európai Közösség cukoriparának fejlődése. (Lásd az *1. táblázatot*.) A táblázatból jól látható, milyen nagymértékű koncentráció megy végbe az Európai Közösség cukoriparában. Míg 1970-ben az Európai Közösséget jelenleg alkotó 12 államban összesen 153 cukoripari vállalat működött, addig 1989-ben a cukoripari vállalatok száma mindössze 88 volt, azaz 20 év alatt 42 %-os csökkenés ment végbe. Ugyan-ezen időtartam alatt a cukorgyárak száma 30 %-kal csökkent.

1968—1969-ben az EK-t alkotó államokban 105 olyan cukorgyár volt, melynek napi répafeldolgozó kapacitása nem érte el a 2000 tonnát. Napjainkban mindössze néhány ilyen vállalatot találunk. A vállalati méretek növekedését jól igazolja az a tény is, hogy míg 20 évvel ezelőtt az Európai Közösség jelenlegi államaiban mindössze 38 gyár volt képes 5000 tonna feletti répamennyiség feldolgozására, addig a 80-as évek végére ez a szám 125-re nőtt. Igen szemléletes a *2. számú táblázatban* az angol élelmiszeripar koncentrációját bemutató összeállítás is. Ebből jól látható, hogy Nagy-Britanniában a 80-as évek közepére olyan élelmiszeripari vállalati struktúra alakult ki, melyet számos ágazat tekintetében a nagyvállalatok egyértelmű fölénye jellemez. A kereskedelmi szervezetek területén hasonló jellegű, vagy ennél erősebb koncentrációnak lehetünk tanúi.

1. táblázat
Az egy gyárra és egy vállalatra jutó cukortermelés változása
(’000 fehércukor — egyenértékben)

	Egy gyárra jutó termelés		Egy vállalatra jutó termelés		Gyárak száma
	1969/70	1988/89	1960/70	1988/89	1988/89
Belgium	29,67	66,43	41,53	103,30	14
Dánia	38,29	87,50	134,00	262,50	6
Franciaország	33,51	80,77	46,79	135,48	52
NSZK	32,44	78,13	47,85	174,65	38
Görögország		52,00		260,00	5
Írország	40,25	66,67	161,00	200,00	3
Olaszország	17,61	48,48	55,13	100,00	33
Hollandia	58,58	125,00	351,50	500,00	8
Portugália					
Spanyolország		47,83		164,00	24
Egyesült Királyság	47,28	100,00	283,67	650,00	13
EK	22,64	72,11	59,06	160,61	169

2. táblázat
Az öt legnagyobb vállalat részesedése az ágazatok bruttó termelési értékéből
Nagy-Britanniában az 1980-as évek közepén
(százalékban)

Iparág	1985
Növényolajipar	79
Halipar	69
Malomipar	68
Édesipar	65
Tejipar	54
Sütőipar	46
Üdítőitalipar	45
Tartósítóipar	34
Szeszipar	25
Húsipar	15

A fenti megállapításokból három következtetés adódik:

1. Az élelmiszeriparban a termelőerők koncentrációjának folyamatos növekedése számos iparág esetén a fejlődés törvényszerű következménye és még az igen nagy versenyjogi hagyományokkal rendelkező államok sem képesek hosszú időn keresztül ellenállni ennek a folyamatnak.

2. A centralizáció mértéke iparáganként különböző. Az, hogy például adott országban a jól gépesíthető és automatizálható ágazatokban szinte kizárólagossá válnak a nagyvállalatok, nem jelenti azt, hogy más élelmiszeripari ágazatokban is csak nagyvállalati keretben lehetséges a gazdaságos termelés.

3. Az élelmiszeripari vállalatokban végbemenő koncentráció ütemét meghaladja a kereskedelembe tapasztalható koncentrációnövekedés. A kereskedelembe végbemenő koncentrációnövekedéssel párhuzamosan jelentős változások következnek be a kereskedelem műszaki-technológiai, technikai felszereltségében, ami az élelmunka hatékonyságának megsokszorozódását, az információáramlás és -feldolgozás sebességének gyors ütemű növekedését eredményezi. Létrejönnek és tovább bővülnek azok a kereskedelmi egységek, melyek képesek egyrészt a nagyon erősen specializálódott fogyasztói igények (pl. diabetikus- és gyógyélelmezés, sportolók, serdülők roboráló célú étkeztetése, időskorúak élelmezése, biotermékek forgalmazása stb.) kielégítésére, másrészt az azonos jellegű, különböző minőségű, illetve márkájú termékek egymás mellett történő árusítására. Így a nagy áruházi láncok korábban nem látott szélességű termékpalettát képesek kínálni.

A fejlett országok élelmiszeripari vállalatainak stratégiáját elemezve, egyértelműen kimutatható, hogy ezen vállalatok a kockázat csökkentésének legfőbb lehetőségét tevékenységük diverzifikálásában látják. Ez a diverzifikáció egyrészt a termékpalletta szélesedésében, a termékkörök bővülésében, másrészt a termelés földrajzi értelemben történő szélesítésében nyilvánul meg.

3. táblázat

Néhány jelentős nyugat-európai cukoripari vállalat tevékenységének diverzifikációja 1979–1989

	Süd- zucker AG	Pfeiffer- Langer	Danisco	British sugar	Sucker Unil	CSM Holl
Cukoripari termelés	88/66	91/87	88/30	—/88	77/65	61/43
Melasz- és takarmánygyártás	11/7	7/8	—/—	—/12	11/6	5/4
Keményítőgyártás	—/—	—/3		—/—	—/—	—/—
Egyéb élelmiszeripari tevékenység	—/24	—/—	12/6	—/—	—/15	35/53
Nem élelmiszeripari tevékenység	5/3	2/2	—/64	—/—	11/15	—/—

A 3. táblázatban néhány olyan vállalat bruttó árbevételének tevékenységtípusok szerint történő megoszlását mutatjuk be, melyek másfél évtizeddel ezelőtt még egyértelműen cukoripari vállalatok voltak, napjainkban azonban számos más ágazatban is jelentős szerepet játszanak. Ez az összefüggés arra hívja fel a figyelmet, hogy a korszerű vezetői problémamegközelítés a tőkekihelyezési lehetőségeket gazdasági hatékonyságuk szempontjából vizsgálja és lényegesen kevésbé törődik azzal, hogy a vállalat termékszerkezete homogén, a korábbi évek-évtizedek hagyományaihoz alkalmazkodó legyen.

A MAGYAR ÉLELMISZERIPAR KONCENTRÁCIÓJÁNAK VIZSGÁLATA

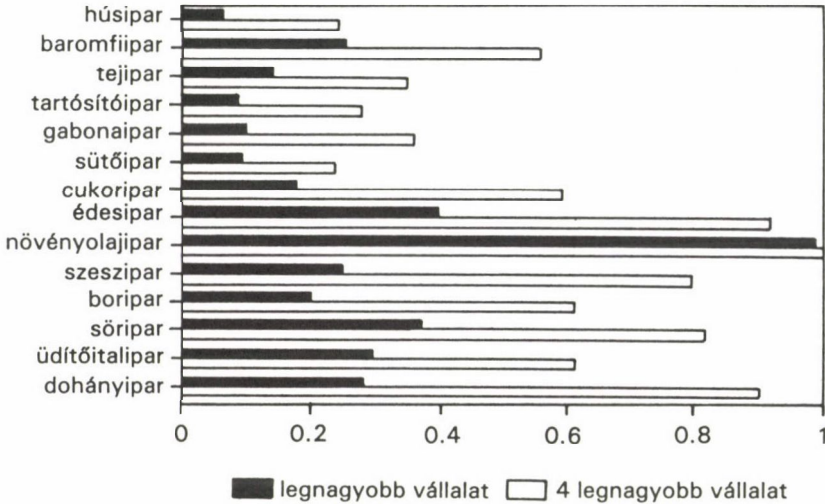
A koncentráció mérése igen összetett feladat. A koncentráció számszerűsítése érdekében különböző mutatókat szokás alkalmazni, ezek közül azonban egyik sem teljes mértékben elfogadott a szakmai közvélemény számára. Vizsgálataink során a Központi Statisztikai Hivatal 1990-es adatbázisára vonatkozóan meghatároztuk az egyes élelmiszeripari szakágazatok koncentrációjára jellemző mutatókat. Vizsgálataink a vállalati belföldi értékesítésen alapultak. A belföldi értékesítés szempontjából meghatároztuk szakágazatonként a legnagyobb és az első négy legnagyobb vállalat részarányát (1. ábra), az első nyolc legnagyobb vállalat részarányát (2. ábra), valamint a koncentráció mérésére általánosan alkalmazott ún. Herfindahl–Hirschman-féle indexet, mely az egyes vállalatok piaci részarányának négyzetösszege (3. ábra). Az Egyesült Államokban e koncentrációszámitási mutatót tekintik irányadónak és a két küszöbérték alapján elemzik a vállalati fúziókat. Ha az index értéke 0,18 feletti, akkor a piac erősen koncentrált, ha nem éri el a 0,01-et, akkor nem beszélhetünk piaci koncentrációról.

Eredményeink értékelésénél feltétlenül figyelembe kell vennünk, hogy az idézett koncentrációmutatókat eredetileg termékekre és nem ágazatokra alakították ki. Ebből következően számolnunk kell azzal, hogy elvben a mutatók alapján adott termékcsoporthoz piacán versenyre kellene számítanunk, a gyakorlatban azonban egyéb terméket egy-egy vállalat készít, és ezért mégis verseny. Ennek jellegzetes gyakorlati példáját nyújtja a tartósítóipar, mert számos olyan konzerv- és hűtőipari készítmény van, ahol a nagyszámú piaci szereplő közül mindössze egy, vagy néhány foglalkozik az adott termék gyártásával. Vizsgálataink másik, a módszertan szempontjából kritikus pontja, hogy a termékek jellege több szakágazat esetében korlátozza a versenyt, hiszen például a sütőipari termékek jelentős részénél nem jöhet szóba országos terítés, így nem is beszélhetünk országos vonatkozásban a sütőipari termékek piacáról.

Vizsgálatainkat azzal is ki kell egészítenünk, hogy azok nem tükrözik az elmúlt egy évben a privatizáció következtében végbement szerkezeti átalakulásokat.

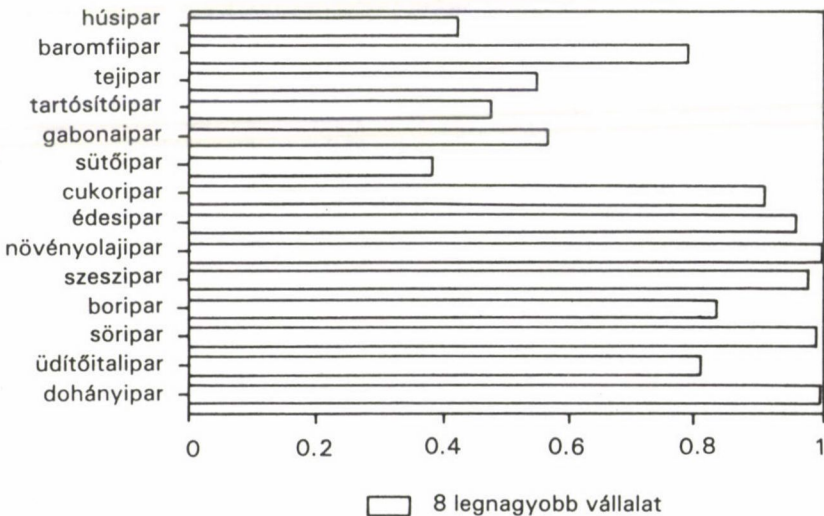
1. ábra

**A belföldi forgalom aránya a legnagyobb
és a 4 legnagyobb vállalatnál**



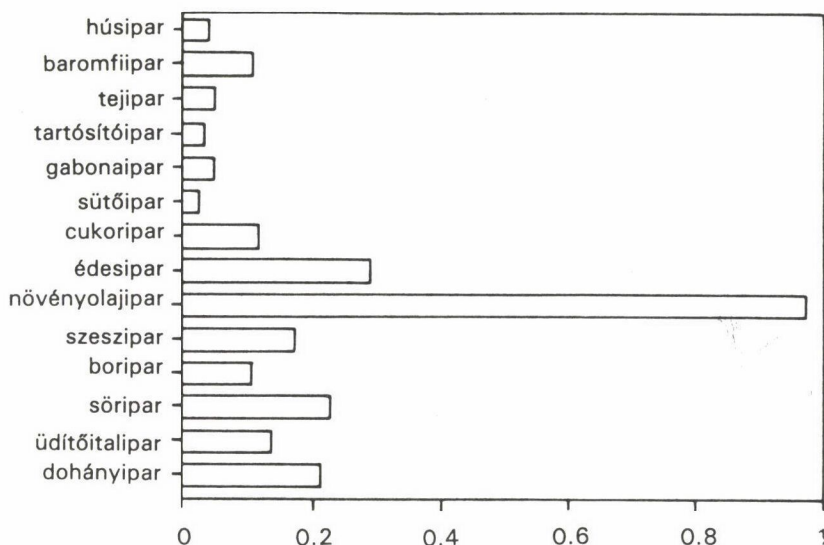
2. ábra

**A belföldi forgalom aránya a 8 legnagyobb
vállalatnál**



3. ábra

A Herfindahl-Hirschman index értéke



A VERSENYT KORLÁTOZÓ TÉNYEZŐK A MAGYAR ÉLELMISZERIPARBAN

A magyar élelmiszeripart az erősen különböző műszaki-technológiai színvonal és a termékek eltérő sajátosságai jellemzik. Ebből következően nem beszélhetünk általában a versenyről, az élelmiszeripari termékek esetén, hanem konkrét vizsgálatok elvégzése válik szükségessé. Az 1980-as évtized első felére (a növényolajipar kivételével) megszűntek a trösztök és országos vállalatok, így elvben nem volt akadálya a vállalatok közötti verseny kibontakozásának. Ezt a folyamatot segítette, hogy az állami szektor mellett növekedett a szövetkezetek, illetve szövetkezeti közös vállalatok részaránya is az élelmiszeripari termelésben. A verseny éleződését hatékonyan segítette, hogy számos szakágazatnál erősödtek a külpiaei értékesítés nehézségei, így azok a vállalatok tudtak kiegyensúlyozottan fejlődni, melyek kellő hangsúlyt fordítottak a belföldi értékesítésre. A disztribúciós rendszer kialakulatlanságából adódóan igazi verseny elsősorban a főváros, illetve a nagyvárosok piacaira történő szállítás lehetőségeiért folyt.

A termelők közötti gazdasági verseny kialakulását számos tényező nehezítette. Ezeket három csoportba sorolhatjuk:

1. A gazdaság centralizált irányításának maradványai, melyek gátolták a vállalati önállóság kibontakozását. (Ezen tényezők bemutatásával és értelmezésével a közgazdasági szakirodalom részletesen foglalkozik, ezért bővebb taglalásuktól eltekintünk.)

2. Hiányzott a verseny, az élelmiszeripari termeléshez szükséges inputok piacán. Közismert tény, hogy a különböző, az élelmiszeripari vállalatoknak szállító iparágak monopol helyzetüket kihasználva, szinte korlátlanul érvényesíthették érdekeiket a vertikum egészében. Az élelmiszeripar részéről történt ugyan néhány bátortalan kísérlet ezek gazdasági pozíciójának megtörésére (a tejipar próbálkozása saját tasakfőliagyártó üzem létesítésére, konzervüvegek beszerzése külföldről), összességében azonban jelentős változás nem következett be ezen a területen. Az élelmiszeripari inputok piaca természetesen függvénye a mindenkori külgazdasági politikának is. Így nyilvánvaló, hogy a napjainkban végbemenő liberalizálás javítani fogja az élelmiszeripari vállalatok alkupozícióit, mert az inputok többségénél lehetővé válik alternatív beszerzési források felkutatása.

3. Az egykori trösztök, országos vállalatok helyén olyan szolgáltató vállalatok jöttek létre, melyeknek irányítási jogkörük nem volt ugyan, de aktív koordinációt láttak, láthattak el az ágazaton belül. Így megvolt az elvi esélye a versenyt korlátozó kartellek kialakulásának. Természetesen ezen iparági egyesülések többsége elsődleges feladatának nem a piac felosztását, hanem tagjainak valódi érdekképviselését tekintette.

A VERSENYPOLITIKA ÉS A PIACÉPÍTÉS NÉHÁNY IDŐSZERŰ KÉRDÉSE

Az elmúlt években végbement gazdasági és politikai változások a korábbinál kedvezőbb helyzetet teremtenek valódi versenyhelyzet kialakulására. A gazdasági verseny jogi kereteit a Magyar Országgyűlés által elfogadott 1990. évi LXXXVI. törvény, a tisztességtelen piaci magatartás tilalmáról szóló törvény szabályozza. Az import liberalizálása nemcsak az élelmiszeripari inputok, hanem az élelmiszeripari termékek piacán is a verseny éleződéséhez vezet.

Természetesen fel kell hívnunk a figyelmet arra, hogy maga a privatizáció nem szükségképpen eredményezi a verseny erősödését, hiszen elvben nem kizárt, hogy egy-egy termék gyártása mindössze egyetlen cég kezébe kerül.

A kisvállalkozások szerepe és jelentősége az élelmiszeriparban szakágazatonként meglehetősen eltérő. Jóllehet az élelmiszeripari tevékenységek nagy többsége megvalósítható kisüzemi keretek között is, mégsem valószínű azonban, hogy például a biotechnológiai iparokban, vagy a növényolajiparban jelentőssé válna a kisüzemi szektor, jóllehet valószínűleg létre fognak jönni magánsörgyárak vagy olajütők. A kisüzemi szektor megerősödését nemcsak a tulajdonviszonyok tisztázatlansága és a bonyolult hitelfelvételi lehetőségek gátolják, hanem a piacralépés nehézségei is.

Hiszen például az üdítőital-piacon a termelőknek nagyon nehéz felvenni a versenyt a multinacionális cégek jól ismert márkáival. Az új piaci szereplőknek növekvő mértékben kell számolniuk a piaci igények diverzifikálódásával is. A vállalkozás-élénkítés jelentős nehézsége, hogy az élelmiszeripari termékek iránti összkéréslet ma Magyarországon folyamatosan csökken. Ennek elsődleges oka a jövedelemhelyzet változása. Ez a tényező mind a bel-, mind a külföldi befektetőket igen óvatos magatartásra készíti. Ennek szemléletes bizonyítéka, hogy a privatizáció elsősorban a jövedéki iparágakban tudott eddig sikereket felmutatni az élelmiszeripar területén.

*

Cikkünkben a gazdasági versenyt és a versenykorlátozó tényezőket vizsgáltuk a magyar élelmiszeriparban, a nemzetközi tendenciákkal összevetve. A fejlett országok tapasztalatai az élelmiszeripari vállalatok szervezeti centralizációját, ugyanakkor tevékenységük növekvő diverzifikációját igazolják. A gazdaság más ágazataival összevetve Magyarországon már az elmúlt években is viszonylag jelentős volt a gazdasági verseny az élelmiszeriparban. A verseny kibontakozását több tényező, elsősorban a tervutasításos gazdaságirányítási mechanizmus maradványai, másrészt a termeléshez szükséges inputok piacának erős koncentrációja akadályozta. Az importliberalizáció és a privatizáció összességében növelheti a verseny intenzitását az élelmiszeriparban, azonban az újonnan piacra lépő termelők esélyei szakágazonként erősen különbözőek.

Nemzetközi konferencia a privatizációról

A Nemzetközi Gazdasági Jogászszövetség (AIDE) 1992. május 14–15-én Budapesten tartotta közgyűlését és hetedik konferenciáját, amely ezúttal a privatizációt választotta témájául.*

A konferencia öt szekcióban folytatta munkáját: a piacgazdaság működésének jogi feltételeit, a privatizációs technikákat, a privatizáció szociális vetületeit és szektorális sajátosságait vitatták meg a résztvevők. A bevezető előadásokat a privatizáció, illetve a közép-kelet-európai térség jeles gazdasági szakértői — *Ch. A. Michalet*, a Nemzetközi Pénzügyi Társaság tanácsadója, *N. Horn*, a kölni egyetem, valamint *W. Andreff*, az Université Paris I. professzorai — tartották. Magyar részről Martonyi János államtitkár nyitotta meg a rendezvényt.

Michalet szerint a privatizáció tulajdonképpen a jéghegy víz alatti része, amely elsüllyeszti a még nem olyan régen elsüllyeszthetetlennek hitt „titanikot” — a szocialista, a keynesi és populisták koncepciókat. Az állami szektor, az állami vállalatok, a tervezés és az újraelosztás elsőbbsége, amely a nagy világgazdasági válság és a II. világháború után felépített nemzetgazdaságok szinte mindegyikének alapkövét képezte — megrendült és vele együtt az egész épület. Ebben a helyzetben a privatizáció tölti be a buldózer szerepét.

A privatizációk okait elemezve, *Michalet* a privatizációt szélesebb — a közületi (állami) és a magánszektor egyensúlyának — problémakörébe ágyazva vizsgálja. Véleménye szerint a privatizáció végső soron a vegyes gazdaságról kialakított koncepció megkérdőjelezése. Annak, hogy a privatizáció a 80-as évek során szinte mindenhol napirendre került, közös okra utal. Ezt az okot az egy évtized óta tartó *pénzügyi válságban* véli megtalálni. Ez a dekonjunkturális helyzet egyúttal mélyebben fekvő folyamatokat is elindított, s a fejlődési stratégiákról vallott korábbi nézetek gyökeresen megváltoztak.

Ebből a nézőpontból tekintve, a *privatizációs programok a — valamennyi déli államot sújtó — állami/finanszírozási válságra adott válasznak* tekinthetők. E válság kialakulásában két tényező játszott szerepet. Egyfelől az, hogy az 1982. évi

* A rendezvényt — amelyen mintegy 10 ország szakértői vettek részt — az MTA Közgazdaságtudományi Intézet és az Ipar- és Vállalatgazdaságtani Kutatóintézet szervezte.

mexikói válság óta a nemzetközi bankok drasztikusan felülvizsgálták a magas kockázatú országok felé irányuló hitelnyújtási politikájukat, azaz elzárták a bőven folyó vízcsapot és helyette „csepegtetési” módszert vezettek be. Másfelől a nyersanyagárak zuhanása a kamatlábak jelentős emelkedése mellett ollóeffektust váltott ki, amelynek hatására a déli országok elvesztették korábbi finanszírozási forrásait. Ez az állami pénzügyi szféra válságához, majd a Valutaalap és a Világbank segítségül hívásához vezetett. A stabilizációs intézkedések egyike az állami finanszírozás visszafogása, azaz az állami szektor és különösen az állami vállalatok szubvencionálásának leállítása.

Ekkor megindul — a fejlett ipari államokban is — az *állami vállalatok elleni kampány*, amely feltárja gyenge hatékonyságuk okait. A közpénzekkel való szigorúbb gazdálkodás kényszere véget vetett az állam azon szerepkörének, amelyben hol „tűzoltóként”, hol fejőstehénként, hol pedig maffiózóként viselkedett. Az előadó szerint azonban az állami vállalatok irányítási rendszerének tökéletesítése megakadályozhatta volna a privatizációt, ha egyidejűleg egy sokkal kényszerítőbb erejű hatás — az ideológiai — nem lép közbe. A harmadik világban, egy olyan térségben is megjelenik a neoliberalizmus, ahol sokáig az állami dirigizmus elvei álltak előtérben. Ugyanekkor egy gazdaságpolitikai fordulat — az importhelyettesítésről az exportnövelésre alapozott gazdasági fejlődésre való átállás — is igazolta a piacgazdaság választását, amennyiben a világgazdasághoz való szorosabb kapcsolódás és a nemzetközi versenyképességhez való alkalmazkodás szükségességét vetette fel.

Michalet előadásának második részében a magán- és az állami szektor közötti egyensúly helyreállításának folyamatával szembeni *ellenállásokról* ad áttekintést. A társadalmi ellenállás mértékét a XVIII. századi európai átalakulások során érvényesülőhöz hasonlítja, amikor az abszolút monarchiát a parlamenti monarchia váltotta fel. Legalább olyan törést jelentett lemondani a hercegi birtokokról, mint az állami vállalatok jól fizetett számos privilégiummal járó biztos állásairól. Különösen a harmadik világban van ez így, ahol az állami szektor — a mezőgazdaság mellett — a második legnagyobb munkáltató. Így nemcsak a vállalatok vezetői érzik magukat a privatizáció veszteseinek, hanem az állami szektor által nyújtott olcsó közüzemi szolgáltatások igénybevevői (tehát a szegényebb rétegek) és egyúttal a kisvállalkozók, akik állami beszállítóként biztos megrendelésre és az importtól védetten építhették vállalkozásukat.

A privatizáció végrehajtásának problémáit taglalva Michalet kifejti, hogy az *állam mint privatizáló önmagában is paradoxon*, ráadásul még nem rendelkezik ennek know-how-jával, fejletlen a pénzügyi rendszer és gyakorlatilag tőkepiac nélkül kell e feladatot végrehajtani. A privatizációk akkor válnak visszafordíthatatlannokká, ha az új vállalatok — akár államiak, akár privatizáltak — versenyhelyezetbe kerültek és a rossz vezetést a csőd szankcionálja. A visszafordíthatatlanság legfőbb garanciája ezért is a külgazdasági nyitás és a gazdaság a világpiacon versennyel való szembeállítás.

W. Andreff azokat a belső és külső okokat taglalta, amelyek a Kelet-Közép-Európában végbemenő privatizációknak a feltételezettnél vagy kívánatosnál *lassúbb* ütemét idézik elő.

A *belső* (rendszerspecifikus) *korlátok* gyökerei részben az előző rendszer során kialakult ipari és pénzügyi struktúrákban és az azokat működtető intézményekben, részben pedig a gazdasági szereplők évtizedek alatt formált magatartásában rejlenek. Kényszerpályát jelent továbbá a nemzetgazdaságok destabilizációja, amelyet a 60-as évek óta kibontakozott gazdasági válság idézett elő és amely válsághatásokat a rendszer radikális reformjai még fel is erősítettek. Ebben a helyzetben olyan gazdasági stabilizáló intézkedéseket kell hozni, amelyek nehezítik a tőke- és munkaerőmobilitást, ami pedig a gyors privatizáció egyik elengedhetetlen feltétele lenne. Az előző rendszerből ezek az országok olyan politikai attitűdöket, ideológiai motivációkat és szociális nyomásokat örökölnek, amelyek vagy a privatizációval szembeni ellenállásban, vagy „*privatizálási fanatizmusban*” nyilvánulnak meg. Ezek a szubjektív tényezők veszélybe sodorhatják a privatizációs programok tényleges megvalósulását.

A közép-kelet-európai országokban a privatizáció hasonlóan lassú lefolyású, mint a vegyes gazdaság modelljét követő fejlődő országokban. Szinte mindenhol közel azonos időben indítják el a privatizációt a stabilizációs gazdaságpolitika meghirdetésével, valamint kiigazítási programok elindításával és gazdaságliberalizáló intézkedések meghozatalával. A stabilizálási intézkedések és reformok éppen a nemzetgazdaság válaszáat jelentik a külső kényszerekre, amelyek a világgazdasággal fenntartott kapcsolatok következményei. (Ilyenek: a fizetési mérleg deficitje, növekvő eladósodottság stb.) Ezek viszont igen gyakran a gyors privatizáció ellen ható tényezők. A külső kényszerhatások tompítása — például a külföldi tőkének a privatizációba való bevonásával — gyakran vált ki a gazdasági nacionalizmusból táplálkozó indulatokat.

A privatizáció belső korlátai közül különösen jelentősek azok, amelyek a privatizáció „*tárgyából*”, az állami vállalatokból következnek. E *vállalatok zöme ugyanis messze áll attól, hogy privatizálható lenne*, amelynek fő oka a jövedelmezőség hiánya vagy alacsony szintje és a vállalatok túlméretezettsége. Ennek megváltoztatása csak a nagymonopóliumok szétdarabolása, a szerkezetátalakítás és e szervezetek pénzügyi szanálása útján történhet. Ezért tekinti Andreff a nem hatékony, deficitese, nem versenyképes, rosszul specializált, műszakilag elavult vállalatok erőltetett és mesterséges privatizációját, az ingyenes dolgozói részvényátadást, a lizingelést, vagy az önkormányzati tulajdonba adást a tulajdonosi jogosultságok szempontjából *álprivatizációnak*, hiszen nem kerül sor az állami vállalatok feletti ellenőrző funkció átadására.

A lassú szerkezetátalakítás és a gyors privatizációs politika közötti dilemma feloldása a valóban nem privatizálható állami vállalatok bezárása és felszámolása lenne. E vállalatok magas aránya miatt indokolt az „előbb feljavítani, utána lassan privatizálni” megoldás alkalmazása.

Az alkalmazott privatizálási eszközök maguk is kényszerpályákra visznek. Ezek között az előadók elsősorban a vagyonértékelés problémáját és a lakossági megtakarítások alacsony szintjét említette. A privatizáció környezetének korlátozó hatásairól szólva a *tőkepiac* fejletlenségét tekinti a privatizáció során legfőbb akadálnak. Felhívja a figyelmet arra a paradoxonra, hogy a piac hiányos működése miatt az államra hárul a piacgazdaság intézményeinek a kiépítése. Már is fennáll a veszélye annak, hogy a privatizációk magánmonopóliumok kialakulásához vezetnek, hiszen egy-egy terméket általában kevés számú vagy egyetlen állami vállalat állít elő és ráadásul a monopóliumok befolyása az iparirányítástól örökölt lobbikon keresztül fenntartható.

A gazdasági magatartás oldaláról megnyilvánuló fékek közül a *kockázatkímélő magatartás* kapott különös súlyt az előadásban. Ez a magatartás ugyanis csökkenti a privatizálási piac vevőinek számát és a privatizált cégek vezetőit túlzott óvatosságra készítheti egy kiéleződött piaci versenyhelyzetben. A kockázattal szembeni averziót fokozza a vagyonérték körüli bizonytalanság, illetve információhiány.

A privatizációt meghatározó (lassító) magatartások közül érdekes a megtakarításokkal és a dolgozói részjegyekkel kapcsolatos okfejtés. Andreff szerint az ilyen típusú privatizáció a lakosságban hasonló mentalitást táplál, mint amelyet a tulajdon viszonyában az államosítás váltott ki, s amikor a népi részvényesek passzívan várták a számukra a nemzeti vagyonból automatikusan biztosított soványka járadékra.

A kíváncsi magatartások közül Andreff a vezetés professzionalizálódását tekinti alapvetőnek. Véleménye szerint a vállalkozóvá nevelésnek nem a „businessre”, a spekulációra és a gyors meggazdagodásra, hanem a *korszerű vezetéstechnikai ismeretek elsajátítására, a hosszú távú kockázatvállalásra kellene orientálnia. A privatizáció sikeréhez egyfelől szövetségekre van szükség az ellenőrzést kézben tartó részvényesi mag és a megfelelően érdekelt menedzserek között, másfelől legalább kompromisszumra a gazagodásra predesztinált menedzser-tőkések réteg és az egyelőre nélkülözésre ítélt többi vállalati alkalmazott között. Ennek a mechanizmusnak a kiépítése időigényes — pl. szükség van olyan dolgozói érdekeltségi rendszerre, amely nem bénítja meg a döntéshozatalt, vagy a kisérszvényesek minimumjövedelmének garantálására (mint pl. Törökországban).*

A stabilizációs politikákkal kapcsolatban Andreff kétségbe vonja, hogy az állami vállalatok eladása nettó bevételt jelent az államnak. Kétségbe vonja a tartós aktívák folyó költségvetési problémák megoldása érdekében való eladását.

A stabilizációs politika és a privatizáció jövedelem-újraelosztó hatású. A kialakuló jövedelempolarizáció nem akadálya a privatizációnak hanem a siker előfeltétele. (A piacgazdaságok kiépítése sohasem ment végbe az egyéni jövedelmek homogenizálódása mellett.) Fontos viszont a *szociális háló megteremtése* a privatizációellenes hangulat kivédése érdekében.

A privatizáció *külső feltételrendszerét* elemezve hangsúlyozza a külföldi *működőtőke* szerepét (amelyben Magyarország áll az élen) és a külső eladósodottságot, ez

utóbbit mint finanszírozói érdektelenséget kiváltó tényezőt. Az adósságkonverzióval kapcsolatban felhívja a figyelmet a Latin-Amerikában tapasztalható inflációgerjesztő hatásra. További kényszerpályát jelent a devizakonvertibilitás hiánya. A nemzetközi segítség — a G24, Világbank, nyugati országok, BERD részéről — mind több elemzés alapján elenyészőnek tekinthető.

Feltételezhető, hogy a túlzottnak vélt külső függéstől tartva hamar életbe lépnek Közép-Kelet-Európában olyan iparpolitikák és új protekcionista törekvések, amelyek majd a piacgazdaságba való átmenet kudarcának tekinthetők.

Andreff szerint a vázolt számos korlát miatt meglehetősen szerénynek és óvatosnak kell lenni a privatizáció kapcsán Közép-Kelet-Európában. Külső segítségre nemigen lehet számítani. Ebben a helyzetben megoldásként csak az kínálkozik, ha *nem tesznek a piacgazdaság és a magángazdaság közé egyenlőségjelet*; a fontos az, hogy a nemzetgazdaság egésze a világgazdaság felé nyitott legyen.

A piacgazdaság működésének jogi feltételeivel foglalkozó műhelyvita előadásai-ból egyértelművé vált, hogy noha a *jogi feltételek* elengedhetetlenek egy piacgazdaság megfelelő működéséhez és annak garanciáit képezik, *önmagukban nem elégségesek*. Mind a fejlődő országok, mind a volt szocialista országok többsége jogalkotását a szabadpiac működési feltételeihez igazítja. De — és ez helyeselhető — nem fosztotta meg az államot teljes mértékben az intervenció lehetőségétől, hanem a történelmi körülményektől függően kisebb-nagyobb része nyitva hagyta az ajtót az állami beavatkozás előtt. Megállapítható ugyanakkor, hogy igen kevés ország (közülük Olaszország) kifejezetten védi a vállalkozói szabadságot. Érdekes ellentmondása a piacgazdaságnak, hogy miközben éppen a verseny szabadságának a védelmében szabályoz, ezzel sérelem éri a szabadpiacot. Franciaország példája jól illusztrálja, hogy az elmúlt évtizedekben miként kapott váltakozó prioritást a jogvédelemben a verseny és a szabadpiac.

Általános tapasztalat, hogy azok az országok, amelyekben egy viszonylag jól irányított gazdaság volt, liberálisabb szabályozás felé haladnak.

A privatizációs technikákkal foglalkozó műhely munkáját *F. Morin* előadása vezette be, amely a nyugat-európai szakember szemével adott áttekintést a kelet-európai privatizációkról. A privatizációkat azok kezdeményezője (állam, illetve vagyongyűnökség, vállalatok, befektetők), az eladásra kínált vagyon nagysága (kis- és nagyprivatizációk), a potenciális vevők és a privatizációs módok (egyedi eladás, licites értékesítés, tőzsdei eladás, „kuponos” osztogatás, lizingelés, részleges eladás) szerint csoportosítva elemezte.

A. Basile a latin-amerikai privatizációkat és az *adósságkonverzió technikáit* ismertette, amellyel vitát indított e módszer alkalmazhatóságáról a közép-európai adósságprobléma megoldására.

A francia privatizációkat bemutató és azok mérlegét megvonó két előadás (*M. Durupt* és *B. Carteller*) igen tanulságos a részlegesen privatizálандó vállalatok szempontjából. Már az 1986 és 1988 között megvalósított *teljes privatizációk is sikeresek* voltak Franciaországban. Ennek oka a privatizálásra kijelölt vállalatok

pénzügyi helyzetének előzetes feljavításában, a kínálati ár viszonylagos *alulértékelésében**, a *fix áras nyilvános részvénykibocsátásban*, továbbá abban rejlik, hogy a privatizált vállalatcsoportok mindegyike a kompetitív szférához tartozott. A hatékonyság ugyanis jobban függ a *verseny élességétől*, mint a tulajdonosi szerkezettől.

A francia privatizáció sokat bírált sajátossága az ún. „stabil részvényesi mag” létrehozása, amellyel a törvény a részvényesek körének stabilitását kívánta elérni. Vállalatonként olyan részvényesi csoportot kellett létrehozni, amelynek tagjai egyenként a részvények 0,5–5%-át, *összességükben 15–30%-át* birtokolják. Ezek a részvények két évig nem idegeníthetők el.

Sok kritika érte az egyébként több szempontból is jól bevált fix áras nyilvános részvénykibocsátási módszert, amellyel *egy széles kisorészvényesi réteg kialakítása volt a cél*. Több ösztönző intézkedéssel — a részvényekbe fektetett megtakarítások utáni adókedvezménnyel, az alkalmazotti résztulajdonszerzés támogatásával stb. — is elősegítették ezt a folyamatot. A siker azonban felemásnak tekinthető. Megnégyesződött ugyan a részvényesek száma, nem változott azonban alapvetően a megtakarítási magatartás. Ha a piacgazdaság körülményei között is tapasztalható tehát a kisorészvényesek passzivitása, joggal merülnek fel kétségek a kockázatvállalási hajlandóság tekintetében a volt szocialista országokban.

A „*se privatizációt, se államosítást*” jelszóval fémjelzett átmeneti időszak után (1989–90), amely alatt burkolt formában ugyan, de sor került az állami és privát szféra közötti vagyontranszferre, mindkét irányban, 1991 óta újra napirenden van a privatizáció, mégpedig a *részleges privatizáció*. E privatizáció mindkét válfaja — az ún. állami vagyon kisebbségi „nyitása” és az állami vagyonrészek eladása — igen tanulságos. A két részleges privatizációs típus — ahol az állami részarány nem csökkenhet 49,9% alá — eltérő indíttatású. Az első esetben, az állami vállalatok tőkéjének kisebbségi „nyitása” esetében, az állam nem adja el aktíváit, megőrzi a vállalat feletti ellenőrzését, de megszerzi a vállalat pénzszükségletét. Erre a megoldásra a precedenst a Renault és a Volvo között kötött keresztrészesedési megállapodás jelentette (1991). A második esetben — az *állami vagyonrész eladásánál* — az államot saját növekvő pénzszükséglete motiválja és az eladásból származó bevételt az állam — saját belátása szerint — költségvetési deficitcsökkentésre, más vállalat támogatására stb. használja fel.

A magántőke „beengedése” az állami cégekbe azért gyakorol pozitív hatást, mert nagyobb garanciát jelent a jövedelmezőségi szempontok figyelembevételére és mert erőteljesebb a vállalati menedzserek külső (piaci stb.) *készítése*. Ennek azonban feltétele, hogy az állami ellenőrzés mellett biztosítsák a magánrészvényesek betekintési jogát a vállalatirányítás ügyeibe. Ebben a konstrukcióban fennáll ugyanakkor a tapasztalatok szerint az a veszély, hogy a leányvállalatok tőzsdei be-

* A vagyonértékelést és a minimális ár meghatározását egy privatizációs bizottságra bízták. A vagyonértéket jóváhagyó pénzügyminiszter azt annyi részvényre osztotta, amennyi a kívánt méretű részvényesi kör eléréséhez szükséges volt.

vezetésekor éppen a legjövődelműbb részvényeket „csábítják el”, elszegényítve a 100%-os állami tulajdonban maradó anyavállalatokat.

A „nyitásnak” három feltétele van: a nyitás nem automatikus, hanem *esetenkénti és engedélyhez kötött, előzetes kooperációs megállapodást feltételez*. A nyitás kizárólag a vállalati partnerek számára fenntartott tőkeemeléssel valósulhat meg. Ez a megoldás, amellyel kizárólag a vállalati saját alapok emelése a cél, tulajdonképpen privatizálja a vagyon egy részét, miközben fenntartja a cég állami vállalati státusát. Azaz kombinálja a *privát tőke dinamizmusát az állam adta biztonsággal*. A kisebb-ségi „nyitás” elsősorban nemzetközi jellegű ügyleteket nyitott meg. (Így szerezhették részesedést a NEC, majd az IBM a Bull tőkéjében.) Az együttműködési megállapodás gyakran a *technológiai transzfer* lehetőségét adja meg és egyúttal megnyitja az utat az *európai* (közös piaci) és a *multinacionális*, az állami és a magántőkéket ötvöző *vegyes gazdaság* kiépülése felé.

A részleges privatizáció másik típusának — a *vagyonrészek eladásának* — előnyét abban látják, hogy alkalmas a kötvényekben elhelyezett külföldi megtakarítások elterelésére egy, az államkincstárat kevésbé terhelő befektetési formába.

A privatizáció *ágazati sajátosságait* a konferencia két területen, a távközlés és a bankszektor területén vizsgálta.

A francia *D. Soulie* áttekintést adott a telekommunikáció területén végbement *műszaki és szervezeti változásokról a fejlett ipari országokban*. Hangsúlyozta, hogy a 70-es évekig a távközlés monoszolgáltatás volt, amely kizárólag hangtovábbításra vállalkozott. Ezt a funkciót jelentős fix költségek mellett és *természetes monopóliumot* képezve végezte. A hálózat digitalizálása módosította a távközlés működési alapfeltételeit és többszolgáltatásos ágazattá tette. A természetes ill. időközben Nyugat-Európában sok helyen államivá alakított monopóliumot fenntartották, de több terméket (szolgáltatást) liberalizáltak. A liberalizálás folyamatát az Európai Gazdasági Közösség szintjén egységesítették.

Az 1988-ban meghirdetett *közös piaci távközlési dereguláció jellemző vonásait Nuchelmans D.* (Belgium) ismertette. A dereguláció nem jelenti az állam funkcióinak teljes visszaszorulását, a szabályozás elvének teljes feladását. Inkább arról van szó, hogy egyfajta „*együttélés*” alakul ki az állami intervenció és privatizációs (ill. liberalizációs) politikák között.

A távközlés területén megvalósuló dereguláció első sajátossága az, hogy az állami befolyás *eltérő mértékére ad lehetőséget* a tagországokban. Brüsszelben ugyanis csak az alapelveket rögzítették, e kereten belül maradv a tagállamok szabadon alakítják ki távközlési szervezetüket, annak jogi formáit. Három területen érvényesítenek *egységes elvet*:

- a) elkülönült vállalkozást képeznek az egyes távközlési ágazatok (posta, távközlés, postai bankszolgáltatások),
- b) elkülönül a szabályozási, üzemeltetési funkció
- c) fokozatosan átállnak a költségorientált tarifapolitikára.

A Közös Piac tagországaiban általánosan érvényesülő elv az is, hogy az *állami monopóliumot az alaphálózatra fenn kívánják tartani*, a többi távközlési szolgáltatásban a monopolhelyzet megszüntetésére törekszenek. A dereguláció második jellemzője, hogy a telekommunikációs *vállalatok struktúrájának és jogrendszerének korábbi heterogenitása még fokozódik* és egyre közelednek a magánvállalatokéhoz.

További jellemzője — és egyes vélemények szerint gyenge pontja — a közösségi szintű deregulációnak, hogy *nem ösztönöz eléggé a transzeurópai távközlési hálózatok és szolgáltatások kiépítésére*. Ennek oka, hogy nincs az EK-ban olyan erős és legitim intézmény, amely a jól működő piacgazdaság szabályainak kijelölésén túl a közösségi közérdek meghatározására vállalkozhatna.

Végül a távközlési dereguláció jellemzője, hogy nem amerikai típusú: a liberalizációs intézkedések mellett határozott törekvés érvényesül a *szolgáltatások harmónizálására*.

A *közép-kelet-európai távközlési hálózatok* rendkívül elmaradtak, noha országoként és azokon belül is régióként eltérő mértékben — mint erről *Török Á.* számszerűen is alátámasztott előadásában beszámolt. A technológiai elmaradás behozása megindult. Ez hálózatfejlesztéssel történik, de a nyugat-európai fejlesztésektől lényegesen *eltérő környezetben*, amely nem védett a multinacionális cégek előtt, hanem — ellenkezőleg — *teljesen nyitott*. Ez a helyzet ill. az ambiciózus telekommunikációs fejlesztési programok — a nyugat-európai szakemberek szerint — kockázatot jelentenek. Egyfelől fennáll a piac széttöredezéséből adódó veszély, másfelől problémák adódhatnak a technológia fregmentálódásából, nevezetesen abból, ha nem kompatibilis helyi hálózatok épülnek ki.

A műhelyvita kitért a műszaki berendezések és a szolgáltatások közötti „*interface*” problémájára, amelyet a távközlési ipar fejlődésének nagy tétjeként jelöltek meg. A Kelet-Európában kialakult telekommunikációs ipar ugyanis nem követte e terület műszaki fejlődését és a Szovjetunió felé irányult árukivitele. Kettős orientációváltozás — műszaki és piaci — van tehát egyidejűleg napirenden.

Felvetődik a kérdés, vajon rendelkeznek-e ezek a gazdaságok a váltás sikeres végrehajtásához szükséges muníciókkal?

A dilemmát a kelet-európai és multinacionális cégek együttműködése oldhatja meg. Kérdéses azonban, vajon miként kezelhetők az ez esetben fennálló aszimmetriák?

A *privatizáció és a szociális jog* összefüggéseivel foglalkozó szekció előadásainak mindegyike hangsúlyozta, hogy a privatizáció szociális kihatásai eltérőek lehetnek és mindig a gazdasági környezet és a szociális kapcsolatok rendszerének együttes befolyása alatt állnak. Noha a privatizációs politikákat általában makrogazdasági folyamatokkal indokolják, gyakran szociális, sőt ideológiai megfontolások is szerepet játszanak. Így a 80-as évek franciaországi és nagy-britanniai privatizációit a gazdasági okok mellett a társadalomról és gazdaságról vallott liberális felfogás előretörése is motiválta.

A privatizáció minden esetben az állam szerepének a csökkentésére (minimalizálására) irányuló törekvést fejez ki és ezért *a szociális partnerek szerepének az újr gondolásához* és a participációs koncepció térnyeréséhez vezet.

A privatizációkról eddig végzett vizsgálatok azt mutatják, hogy egyfelől *ellentmondásos hatásokat* idéznek elő, amennyiben hol szétzilálják, illetve deregulálják, hol pedig újjáélesztik a szociális kapcsolatokat. Másfelől az államot arra kényszerítik, hogy munkáltatói és néha „biztosítói” funkciójáról lemondva a szociális kapcsolatok *szabályozói funkcióját* vállalja magára.

A privatizáció munkaerőpiacra gyakorolt hatása a *munkaerőpiac megkettőződésében* is megnyilvánul. A másodlagos piacon a szakképzetlen, hátrányos helyzetű munkavállalók jelennek meg, akik kényszerhelyzetükben rosszabb munkafeltételeket is elfogadnak. A privatizáció sok helyen kedvezőtlenül befolyásolja a munkafeltételeket, különösen a foglalkoztatás biztonságát, amit szinte mindenhol élveztek az állami alkalmazottak. A privatizációk ezért néha szociális tervkészítési kötelezettséggel járnak együtt, amellyel a létszám részleges megmentését vagy az áthelyezést/átképzést kívánják elősegíteni.

A privatizációnak „*újjáélesztő*” szerepe abban áll, hogy vonzza a külföldi tőkét és gazdaságélénkítő — így munkahelyteremtő — hatású, tompítja a súlyos pénzügyi válságot. Erre példaként szolgál Dél-Korea, Malaysia és Szingapúr.

Végül a privatizációval elodázhatatlanná válik az állami és a magánszektor dolgozói jogállásának nivellálása. Erre több nyugat-európai országban is napjainkban kerül sor. Kevésbé ismertek még a privatizáció hatásai a szociális „játzsma” erőviszonyaira. Valószínű azonban, hogy valamennyi szereplő funkciói módosulnak majd. Így több jel mutat arra, hogy a szakszervezeti érdekképviselőre és a dolgozói participációra, a privatizáció mind „szétziláló”, mind „újjáélesztő” szerepet gyakorol. A szakszervezeteknél ugyanis máris tapasztalható három törekvés: a szakszervezetek letörése, a szakszervezeti struktúrák átrendezése és a stratégiák módosítása. A szakszervezetek letörése általában a külföldi tőkét vonzó hatású, mivel nagyobb szabadságfokot biztosít a befektetőknek.

Amennyiben a privatizáció alkalmazotti részvénytulajdonlásra nyit lehetőséget, a privatizáció egyúttal *redisztribúciós mechanizmusként is működik*. Tanulságosak azok a nyugat-európai tapasztalatok, amelyeket a munkavállalói részvénytulajdonlás területén, illetve a kisértvényesi réteg kiszélesítése során szereztek.

Több előadás és hozzászólás is hangsúlyozta annak fontosságát, hogy miközben az állam elveszíti munkáltatói funkcióját, *megőrizze szabályozó funkcióját*, amellyel korlátozhatja a privatizációk nem kívánt mellékhatásait. A szabályozást két területen kell megvalósítania: az intézményes garanciák és a szociálpolitika vonatkozásában.

Az *intézményes garanciák* bevezetése a foglalkoztatás és a munkanélküliség szabályozását teszi lehetővé, de egyúttal a szociális védőháló kiépülésének is az alapját képezi. Megjegyzendő, hogy a nyugat-európai országokban a privatizációk szociá-

lis kihatása minimális volt, éppen azért, mert az említett intézményes garanciák már a privatizációs hullámok *előtt* kiépültek.

Az igen tartalmas, a privatizációs tapasztalatokat mélyrehatóan elemző konferencia záróülésén *Botos Balázs*, az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium helyettes államtitkára elnökölt, s a konferencia tanulságait *Soós Károly Attila*, a Költségvetési Bizottság elnöke foglalta össze.

Berkó Lilli

Az Európai Közösség és a lobbizás*

A nyolcvanas évek vége felé a közvetlenül az EK-intézményeket célba vevő lobbizás a döntéshozatali folyamatok növekvő fontosságú részévé vált, erősítve ezzel az EK-nak az egyes tagállamokhoz viszonyított autonómiáját. Mára, kihasználva az érdekképviselési elvek tisztázatlanságát, a lobbizók számát csak az általuk képviselt ügyek sokfélesége múlja fölül. Az általános alapelvekre való hivatkozás helyett a lobbista számára a szakmai kérdések mentén történő érdekérvényesítés tűnik a könnyebbik útnak. Ily módon, közvetlenül a Bizottságra irányítva az erőfeszítéseket, a legitimációnak viszonylag magasabb foka érhető el. A lobbizás módja az érintett kérdésköről függően más és más. Feltételezhető, hogy a parlamentáris típusú döntési láncolat fokozódó izmosodásával a jövőben az érdekérvényesítés szabályozottabbá válik. Ez egyúttal a testületi struktúrák térnyerését fogja jelenteni, szemben a lobbizással.

LOBBIZÁS AZ EK-BAN

Bármilyen sokszor is keltettek figyelmet az ide tartozó jelenségek, módszeres kutatómunka e téren alig folyt. A közérdekű döntések meghozatala során a lobbizás a különböző csoportok integrált testületi részvételének mintegy ellenpontját jelenti. Ez persze nem zárja ki, hogy maguk ezek a testületek lobbizzanak, megteheti ezt azonban elvileg bármilyen szereplő vagy akár személy is az EK intézményeinél. Washingtonhoz képest a brüsszeli lobbizás jóval kialakulatlanabb, és előfordul, hogy a lobbista csupán információt akar szerezni a rendszer működését illetően, megalapozandó saját, kellő súlyú jövőbeli színrelépését a döntéshozatal során.

Az Európa egységét kinyilvánító törvény elfogadásával a Bizottság és a Parlament szerepe megnőtt, célpontjává válva egy immár európai stílusnak nevezhető lobbizásnak, függetlenül az egyes tagországoktól e két intézmény kapcsolatrendszere átmetszi az országhatárokat, bővülő lehetőségeket kínálva a lobbizó cégek, regio-

* Az ismertetés Andersen, S.—Eliassen, A: European Community lobbying. European Journal of Political Research, 1991. 20. alapján készült.

nális szövetségek, városok és a lobbizást hivatásszerűen űző egyének számára. A következőkben felvázolandó az általános helyzetet, három kérdést fogunk megvizsgálni:

- Hogyan befolyásolja a lobbizás fokozott térnyerése a döntéshozatali mechanizmust Brüsszelben?
- Mely pontokon lehet befolyásolni ezt a mechanizmust?
- Mik az összefüggések a célba vett terület jellemzői és a lobbizás módszere között?

A LOBBIZÁS EXPANZIÓJA

Lobbizás természetesen mindig is volt az EK intézményeinél, a nyolcvanas évek, különösen az évtized második felétől, azonban mind intenzitásban, mind a lobbizás stílusát tekintve lényegi változást hoztak. 1980-ban tízszer annyian lobbiztak, mint 1970-ben és számuk 1985-től napjainkra ismét megnégyszereződött. Ez a legutóbbi időszakot jellemző robbanás az olyan profi lobbizók inváziójának tudható be, mint a könyvelő cégek, jogi tanácsadók, valamint az egyes vállalatok, városok és megyék képviselői. Mindez persze nem jelenti, hogy a lobbizás ne lett volna jelen már a kezdet kezdetén. Az 1957-es esztendő követően azonnal kialakultak a nemzetközi nyomást gyakorló csoportok a közösségi politika különböző területein. 1970-re már több mint háromszáz Euro-csoportot lehetett azonosítani.

A hetvenes és a korai nyolcvanas években a Bizottság feladata elvileg a kezdeményezés és a javaslatok kidolgozása volt, hasonlóan ahhoz, ahogyan a kormányok működnek a parlamentáris rendszerekben. A munkát valójában egyre inkább az EK szervezetének az igazgatása jelentette. A nemzeti kezdeményezések földolgozása csak szűk teret hagyott az autonóm döntéshozatal számára. Ennek megfelelően ezt a periódust a Tanács nagy súlya jellemezte, mely nemcsak hogy parlamentszerűen működött, hanem sok vonatkozásban kormányzati feladatokat is ellátott. Az új javaslatoknak el kellett itt hangzaniuk ahhoz, hogy a szükséges eljárást egyáltalán érdemes legyen kezdeményezni.

A Bizottság a testületi utat követve, az európai érdekszövetségekkel való koalíció kialakítása révén próbálkozott pozíciójának megerősítésével. Több mint kétszáz konzultációs és tanácsadó egységet hoztak létre az érdekképviselők és a közösségi intézmények részvételével. Ezeknek zöme azonban pusztán tanácsadói státussal bír. El lehet mondani, hogy a Közösségeknek még nem sikerült kialakítania a megfelelő testületi szerkezetet.

A gyors változás a nyolcvanas évek közepén vált nyilvánvalóvá. Egy 1985/86-ban végzett fölmérés 659 európai szintű föderáció jelenlétét regisztrálta Brüsszelben, a tagországokban pedig hozzávetőleg hatezer olyan lobbizót és nemzeti érdekszövetséget lehetett azonosítani, melyek a politika kialakítása során nem voltak mellőzhetők Brüsszel számára.

A lobbizók számáról persze nincsen pontos adat, teljes az egyetértés azonban az 1987 óta történt megugrást illetően. A becslések magának a fogalomnak a meghatározásától függően három- és tízezer közé teszik a lobbizók számát. Az utóbbi magában foglal mindenkit, aki akárcsak valami partikuláris ügyben, egyszer jön Brüsszelbe, hogy megpróbáljon bejutni az EK-szintű döntéshozatal valamely kulcsfigurájához.

1987-ig nagyjából ugyanolyan típusú szereplők próbálták befolyásolni a döntéshozókat Brüsszelben, mint az egyes tagországokban. 1980-ban a nemzeti érdekszövetségek, valamint a mezőgazdaság, az ipar, a kereskedelem stb. európai föderációi jelentették Brüsszelben a képviselő túlnyomó részét. 1980-ban a Közösség által elismert érdekszövetségek kb. negyven százaléka ipari munkáltatói érdekeket, egyharmada pedig élelmiszeripari és mezőgazdasági érdekeket képviselt. 1985/86-ra e két tényező együttesen már csak 55 százalékot jelent, 1990-ben pedig — becsléseink szerint — ez a részarány nem több harminc százaléknál.

Brüsszelben színre lépnek új szereplők is. A szakszervezetek, az oktatás és kultúra, a szociális ellátás és környezetvédelem érdekszövetségeinek száma 1980-ban 126 volt. Ez mindössze az Euro-csoportok 29 százaléka, mely arány csak a közelmúltban nőtt jelentősen a brüsszeli képviselő súlyában — olyannyira, hogy mára ez a terület alkotja a szervezett érdekképviselő legjelentősebb részét.

A nagyvállalatok is színre léptek Brüsszelben. Gyakori tapasztalás mondatja azt, hogy az EK-tisztviselők előnyben részesítik a közvetlen gyártókat, különösen ha a műszaki szabályozás a tét, mint például a biztonsági és környezetvédelmi kérdések az autógyártásban.

A Washingtonban tapasztaltakhoz hasonló szerkezet kezd kialakulni a regionális érdekek mentén történő lobbizásban. A cél itt a regionális támogatások befolyásolása, vagy a Közösség új intézményeinek elhelyezéseért vívott harc kedvező eldöntése.

Mindehhez járul a nem EK-tag nemzetek képviselőinek aktív lobbizása. 1990-ben több mint százharminc országnak volt Brüsszelben az EK-hoz delegált nagykövete.

A LOBBIZÁS HATÁSA A DÖNTÉSHOZATAL MÓDJÁRA

A nyolcvanas évek végén és a kilencvenes évek elején az EK-n belüli érdekérvényesítés már két jelentős vonatkozásban is eltért a nemzeti szintű mechanizmusoktól. Először is a főbb EK-intézmények a nemzeti képviselőektől független kapcsolatrendszert építettek ki, szélesebb, nemzetközi érdekszövetségek keretei közé kényszerítve ezzel a befolyásolásra törő független érdekeket. Másodszor nagyszámú, komplex, többszintű befolyásolás vált lehetővé. Mindez a nemzeti tradícióktól függetlenül az érdekérvényesítés nemzeti csatornáitól a lobbizás felé tereli az erőket. Manapság az EK bármely más európai szervezetnél több teret ad a lobbizásnak.

Fel kell hívnunk a figyelmet ezzel kapcsolatban az itteni döntéshozatal speciális intézményi természetére:

- Az EK a nemzetekfölöttiség új formájára épül.
- A kulcsszerep a Bizottságé, míg a végleges döntést a Tanács dominálja.
- A Parlament politikailag gyönge.
- Az EK-szintű köztisztviselők jóval kiterjedtebb kapcsolatrendszerrel bírnak, mint az Európai Parlament képviselői.
- A demokratikus képviselő és legitimáció háttérbe szorul, átengedve a kulcsszerepet a szakértelemhez kötődő funkcionális legitimitásnak.

A fenti intézményi tényezők mellett néhány egyéb sajátosság is figyelmet érdemel, éspedig:

- a lobbizók tábora rendkívül heterogén;
- maga a lobbizás — az USA-tól eltérően — igen kevésbé szabályozott;
- az érdekek artikulálódása többszintű: regionális, nemzeti és nemzetek feletti;
- a rendszer jelenleg is folyamatosan formálódik.

Szem előtt tartva az érdekek megvalósulásának az EK-ra jellemző jegyeit, a lobbizásnak ötféle módját különböztethetjük meg. Megfigyelhető először is az a fajta lobbizás, amely magának a közösségnek az átformálását igyekszik befolyásolni — beleértve annak intézményeit, a szabályzatokat, a direktívákat és a döntéseket. Ez a lobbizás elsősorban az egyes nemzeti kormányokra és az Európa Parlamentre irányul. Az EK szabályalkotó tevékenységében nagy szerephez jutnak a speciális technikai ügyek. A verseny szabadsága, a környezetvédelem stb. sokszor igen jó legitimációs lehetőséget kínál a lobbizóknak, célpontjuk ilyen esetekben tipikusan a Bizottság. Harmadszor: gyakran erős a lobbizás a szabályok alkalmazásával, azok egyöntetű érvényesítésével kapcsolatban. Irányulhat a lobbizás a Bizottság által kiadott megbízások, megrendelések megszerzésére, egyes intézmények adott helyre való telepítésére.

Növekszik végül a lobbizás a nem kívánatos, a piac szabadságával vagy a növekedésorientált gazdaságpolitikát érintő külső tényezőkkel kapcsolatban. Ez esetben a Parlament a célpont.

A LOBBIZÁS CÉLPONTJA: A DÖNTÉSHOZATAL

A kiindulópont mindenképpen a Bizottság, hiszen ide kell, hogy forduljon a Tanács is kezdeményezéseivel. A Bizottság 17 megbízottat jelent kabinetjeikkel együtt, valamint a szolgáltatási háttérrel biztosító 23 vezérigazgatóságot. Általános a nézet, hogy a közép- vagy alsó szintű kapcsolatok fontosabbak, mint a hierarchia csúcsával való kapcsolatfelvétel. Általános az egyetértés abban is, hogy a kabinetek rendkívül fontosak. A befolyásolás időzítését illetően azt lehet mondani, hogy minél előbb, annál jobb. Az első lehetőséget a hivatali munkaterv készítése kínálja. A közvetkező lehetőség akkor adódik, amikor a Bizottság az új javaslatot előkészíti a törvényhozás számára.

A döntéshozatal második nagy központja a Tanács. A Tanács összeurópai szinten viszonylag kis létszámmal működik, és a lobbizás fő útja az egyes tagországok nemzetiérdek-artikulációs rendszerén át vezet.

A Parlamentnek a lobbizás szempontjából történő megítélése nem egyértelmű. Mindenesetre figyelmet érdemel, hogy a plenáris üléseket rendszeresen látogató lobbisták száma meghaladja a kettőszázat. Különösen a környezeti, képzési-kulturális és szociális terület az, ahol a Parlament igyekszik növelni befolyását. Mindent összevetve a parlamenti lobbizás erősödőben van, és általános a vélekedés, hogy a lobbizónak a javaslat benyújtását követően sürgősen lépnie kell. Egyes megfigyelők úgy vélik, hogy a legutolsó beavatkozási lehetőség akkor adódik, amikor a Megbízottak és az Állandó Képviselők Bizottsága szemrevételezi a már átdolgozott javaslatot. A fontosabb ügyekben a végső döntést azonban mindenképpen a Miniszterek Tanácsa hozza meg, és ebben a szakaszban az egyes nemzeti kormányok befolyásolása jóval fontosabbnak tűnik, mint az EK-nál való lobbizás.

LOBBIZÁS A KÖZÖSSÉGI POLITIKA TERÜLETEI SZERINT

A közösségi politika szektorait számos szempont szerint, sokféleképpen lehet egymástól megkülönböztetni. A legfontosabb tényező az egyes szektorok, iparágak stb. rögzültségének foka. A magas rögzültségi fokozat azt jelenti, hogy a tőke specifikus termelési struktúrákhoz kötődik, és nehezen transzferálható más területre. Tipikus példája az erős rögzültségnek a mezőgazdaság, ahol a tőkeerős „megfeneklettsége” a társadalmi-politikai szempontok érvényesülésével párosul. Ebből következően itt egy, a szabad rendszer helyettesítésére orientált, fejlett és nagymértékben regularizált érdekképviseleti mechanizmus működik kiterjedt igazgatási rendszer révén. Ellentétes példa a pénzügyi szektor a maga alacsony rögzültségi fokával, ahol is így a piacot igen nehéz kívülről szabályozni, és a létező szabályozás a piac működésének minél nagyobb hatékonyságát célozza. Nem véletlen, hogy a Brüsszelben állandóan jelenlévő lobbizók igen nagy számban kötődnek a mezőgazdasághoz. Jól tükrözi a helyzetet, hogy míg a mezőgazdaságnak 22 európai szintű szervezete van, és a nemzeti érdekszövetségek zöme is állandó képviseletet tart fenn Brüsszelben, addig a bankszakmának csak két ilyen szervezete van, és nemzeti szinten egyetlen tagország sem képviselteti magát állandó jelleggel.

A szektorokat funkcionális jellegükönél fogva átszelő politika döntően azokkal a külső tényezőkkel foglalkozik, amelyeket egy sikeres, gazdasági növekedést célzó stratégia szükségszerűen generál. A legjellemzőbb példákat talán a környezetvédelem adja. A lobbizás lehetséges célpontja a Bizottság. Nem lehet azonban mellőzni azt a tényt, hogy az e téren fölmerülő problémák jó része eleve politikai természetű, amennyiben általános társadalmi értékrendeket érint. Ez pedig a Parlament felé tereli a lobbizó szervezeteket.

Kiemelkedően hatékonynak ítéltető a fogyasztói érdekvédelem képviselőinek ténykedése, amely egyáltalán nem korlátozódik a hagyományos értelemben vett fogyasztás területére, hanem kiterjed a környezeti kérdésekre is. A környezetvédelmi lobbizással szemben gyenge, ami részben heterogenitásának tudható be, részben pedig annak, hogy politikai perspektíváik nagyrészt kívül esnek a hagyományos pártpolitikai kereteken. Egészében véve a szektorokat átszelő lobbizás szereplőinek és az Európa Parlamentnek egyaránt érdeke a képviselői intézmények erősítése a Közösségen belül. A technikai kérdések szintjén túlmutató, nem politikai kérdések a Parlamentre tartoznak.

SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK

E tekintetben két fontos kérdést kell tisztázni, és pedig:

- Meddig tarthat még a fejlődés az utóbbi időben tapasztalt informális és strukturálatlan módon?
- Hogyan befolyásolhatja a lobbizás erősödése és az intézmények közötti rivalizálás az erők egyensúlyát a döntéshozatal során?

Fontos tény, hogy a közvetlen érdekképviselői kifejlődése nem tervezetten, hanem spontán módon ment végbe. A Bizottság hetvenes évekbeli, testületi rendszerek kialakítására tett kísérletét nem koronázta valódi siker. Az 1987-es Single European Act élénkítően hatott a lobbizásra, és a rendszert mára a túlterhelés fenyegeti. Történtek ugyan kísérletek az összeurópai szintű szövetségek intézményesített preferálására, a Bizottság alsóbb szintjei azonban még lehetőséget adnak a lobbizás számára. A lobbizók amerikai rendszerű regisztrálására komoly kísérlet ez idáig nem történt.

Mivel a múltban a függetlenített EK-döntéshozatal viszonylag szűk térre korlátozódott, a Tanács működése pedig csak közvetve rendelődik alá a tényleges érdekvizonyoknak, a képviselői demokratizmus gyöngesége mindidáig nem keltett különösebb figyelmet. Az EK-nak a tagállamoktól való függetlenedésével valószínűleg nőni fog a demokratizmus iránti igény, ami egyenesen vezet a Parlament szerepének erősödéséhez. E tekintetben persze többféle vélemény van, és egyáltalán nem zárható ki, hogy pragmatikus megfontolásokból a döntéshozatal során a funkcionális érdekképviselői elve kerekedik felül, hasonlóan az ún. korporációs típusú társadalmakhoz.

A megoldás lehetséges módja volna, ha a Parlament átvinné a Bizottság jelenlegi szerepét a Biztosok kinevezése — vagy a kinevezésekhez való hozzájárulás — útján. Ebben az esetben a Tanács a Parlament második kamarájának szerepét tölthetné be. Bármilyen irányt is vesz azonban a fejlődés, az az egy biztos, hogy az indirekt érdekvédelem szükségzerűen csak mint a parlamenti típusú döntések függeléke képzelhető el. Ez egyúttal struktúrák térnyerését fogja magával hozni a lobbizással szemben.

Kanada és az EGK

Kanada legnagyobb kereskedelmi partnere az USA után az Európai Közös Piac. Már 1976-ban megszületett az a megállapodás, amely a kereskedelem ösztönzését tűzte ki célul a két régió között. Az ösztönzés különösen indokolt, mivel Kanada kereskedelmi kapcsolatai a piaci relációkat tekintve meglehetősen egyoldalúak — az USA nagy szerepe szembetűnő: 1990-ben Kanada külkereskedelmének 70 százaléka az USA-val bonyolódott le, s csupán 10 százalékot tett ki az EGK-val való kereskedelem.

EXPORT-IMPORT STRUKTÚRA

Ami a kanadai export és import termékcsoportok szerinti összetételét illeti, ez az évek során jelentős változáson ment keresztül. Míg a múltban a kivitel nagyobb hányadát a fa, az acél, a hal és a nyomdaipari termékek tették ki, addig napjainkban a különböző irodatechnikai gépek és berendezések, repülőgép-alkatrészek, valamint szerves kémiai termékek játszanak Kanada kivitelében nagyobb szerepet. Az 1991. év adatait nézve megállapítható, hogy Kanada — az Európai Közös Piac felé irányuló — kivitelében szerepet játszó 10 legfontosabb termék összesen 46,9 százalékot tett ki. Ebből a nyersfa 15,5, a faipari félkész termékek 6,9, az irodatechnikai gépek és berendezések 4,8, a nyomdaipari termékek 4,1, az acélipari termékek 4,0, a cink és származékai 2,6, a szerves kémiai vegyületek 2,3, a búza szintén 2,3, a repülőgép-alkatrészek 2,1, valamint a nikkel és származékai 2,1 százalékkal részesedtek. Ezzel szemben Kanada — az Európai Közös Piacból származó — importjában a legfontosabb 10 termék csak 35,8 százalékot tett ki és ennek összetétele is sok tekintetben eltérő az előzőekben említett exporttal szemben. Az importban a legfontosabb 10 termék közül a kőolajszármazékok részaránya vezet 10,1 százalékkal. Emellett a második legnagyobb arányt a repülőgép-részegységek képviselik 7,2 százalékkal. Ezeken túl fontos szerephez jutnak a városi autóbuszok 4,4, a járműmotorok 3,0, a szerves vegyületek 2,7, acéllemezek 2,1, egyéb speciális ipari gépek 1,7, különféle italok 1,6, egyéb késztermékek szintén 1,6, valamint a számítógépek 1,5 százalékkal.

Kanada tovább szeretné bővíteni kapcsolatait az Európai Közös Piacsal, ebben azonban sok tekintetben akadályozza az a tény, hogy exportjában nem tudja elég versenyképesen növelni a magasabb feldolgozottsági fokú termékek arányát. (Ez a gond az USA és Japán felé irányuló kanadai kivitelben is.) Többek között ennek is „köszönhető”, hogy az utóbbi években visszaesett a — több fejlett európai ipari állam felé irányuló — kivitel. Például míg Kanada részesedése Nagy-Britannia és a volt Nyugat-Németország importjában 1980-ban 2,8 százalékot tett ki, addig 1990-ben már csak 1,9 százalékot képviselt. Franciaország és Írország importjában pedig Kanada részesedése az 1980. évi 1,1 százalékról 1990-re 0,7 százalékra, illetve 1,3 százalékról 0,9 százalékra mérséklődött. Olaszországban pedig ez a részarány az említett időszak alatt 1,0-ről 0,7 százalékra esett vissza.

KANADA JELENLEGI GAZDASÁGI HELYZETE

Az előzőekben említett tendencia egyik magyarázata az utóbbi évek gazdasági recessziójában keresendő. Az elmúlt hónapokban tapasztalt biztató jelek ellenére is még nem lehet megjósolni, mikor kerül ki Kanada gazdasága a már közel két éve tartó válságból. A recesszió során tovább erősödött politikai, gazdasági és társadalmi feszültségek alapvető változásokat hozhatnak az ország életében.

Kanada gazdasági problémáit a *recesszió*n túl az ez időben életbe léptetett intézkedések is súlyosbították.

A recesszió sújtotta ágazatok közül a kiskereskedelmi értékesítés helyzete mutatja legmarkánsabban a kanadai gazdaság nehézségeit. A csökkent fizetőképes kereslet mellett az USA szívó hatása is egyre nehezíti a cégek talponmaradását. Közgazdasági elemzések szerint az utóbbi években több mint 2 milliárd kanadai dollár *forgalomkiesést* és 14 000 *munkahely megszüntetését* lehet a bevásárló turizmusra (átlagban mintegy havi 5,5 millió határátlépésre) visszavezetni. Az okok közül néhány:

— Az USA-hoz képest magasabb kanadai árak és az év elején bevezetett GST (*Goods and Services Tax*) hatására a fogyasztókra hárított áremelések túllépték a fogyasztók pszichológiai tűrőképességét.

— A vállalatokra nehezedő különféle *adók és járulékos költségek* következtében a termelők és kereskedők magasabb áron kénytelenek termékeiket értékesíteni, mint az USA-ban. A jóléti állam költségei és a munkaerő romló hatékonysága mellett a közeljövőben reálisan kicsi esélyt látnak a versenyképesség számottevő javítására.

— A GST az iparban alkalmazott 13 százalékos adót váltotta fel. A *jogtalan áremelések* megakadályozására több millió dollár árán életre hívott hivatal a fogyasztók által bejelentett árdrágítások ügyében nem jár el látványosan, a vállalatok ellen nem kezdeményez intézkedéseket és az árdrágítók nevét sem hozza nyilvánosságra.

A közpénzen fenntartott hivatal a fogyasztók keserű tapasztalatai szerint nem látja el feladatát.

— Szembetűnő az árkülönbség a hús- és tejtermékekénél, a textíliáknál, a műszaki cikkekénél és az üzemanyagoknál.

— Kanada földrajzi adottságai következtében a népesség közel 80 százaléka az USA-határ mentén húzódó 200 km-es sávban él. Az USA-hoz közel élő fogyasztók jelentős részének így nem okoz gondot a déli szomszédjuknál található olcsóbb árak kihasználása.

A közalkalmazottak (hivatalok, minisztériumok, légiirányítók, pénzügyőrök stb.) béreinek befagyasztását kísérő általános elégedetlenség *nagyméretű sztrájkokkal* jár.

Súlyos gondot jelent a több mint 10 százalékos *munkanélküliség* is. Egyes területeken és meghatározott korcsoportoknál a munkanélküliségi arány ijesztően magas, akár az országos átlag két és félszeresét is eléri. Kanadában jelentős leépítések zajlanak, a két nagy légitársaság (Air Canada és Canadian Airlines International) közel 5 ezer alkalmazottat bocsátott el fél év alatt.

A hatékonyság szerény növekedését túlszárnyalta a bérek emelkedése, így végeredményben növekedett az *egységnyi ráfordítás*, tovább rontva a gazdaság versenyképességét. Az USA-ban és néhány gazdaságilag fejlett országban ellentétes tendencia figyelhető meg.

A befektetések ösztönzésére több éve magasan tartott kamatlábak termelésre gyakorolt negatív hatásai mind nyilvánvalóbbak. A recesszió és a nemzetközi versenyképesség romlása következtében a *külföldiek beruházási kedve észrevehetően csökkent*. A gazdaság serkentésére az utóbbi félévben többször (összesen 25 százalékkal) csökkentették a kamatlábakat, mely pillanatnyilag 8,68 százalék. Utoljára 1978-ban volt ilyen alacsony.

Jórészt az USA és EGK között dúló szubvenciók háborúnak tudható be a kanadai *mezőgazdasági krízise*. Az ágazat 1930 óta a legmélyebb válságát éli át. A farmerek megsegítésére a kormány 800 millió kanadai dollár segítyt nyújt (melyből 700 millió a gabonatermesztőknek jut). Bill Knight mezőgazdasági miniszter figyelmeztette közös piaci partnerét, Ray MacSherry-t, hogy Kanada megtorló intézkedéseket fog életbe léptetni, amennyiben nem sikerül a többoldalú egyeztetések keretében véget vetni a gabonaár-háborúnak.

Eldodázhatatlan feladatnak tűnik az *államadósság* kezelhető szintre történő mérséklése. Jelenleg Kanada éves költségvetésének jelentékeny részét (42,7 milliárd kanadai dollár) emésztí fel a több mint 250 milliárdos államadóssággal (1990. év végi adat) járó törlesztési kötelezettség. A kormánynak nem sikerült valóra váltani a *költségvetési hiány* csökkentésére tett ígérteit sem, mely 1992-ben várhatóan 26,2 milliárd körül fog alakulni.

BEKAPCSOLÓDÁS AZ EGK K+F PROGRAMJAIBA

Az előzőekben említett recesszió egyik ellensúlyozásaként a kanadai kormány egyre több hangsúlyt fektet az Európai Közös Piac K+F tevékenységébe való bekapcsolódásra. Ennek főbb területei a következők:

— Számos kanadai vállalat részt vesz az EURÉKA programban. E kereteken belül jött létre például szoros együttműködés a burlingtoni (Ontario) Zenon vízművek és a francia La Lyonnaise de Eaux vállalat között az ivóvíz-szűrés korszerű eljárásának kifejlesztésére.

— A lézerkutatás területén szintén hosszú távú kooperáció jött létre a Quebec City-beli Gentec cég és a Kanadai Nemzeti Optikai Laboratórium, valamint a francia Quantel, a német Haas, a spanyol Laster Quanta, a francia ADALS, az olasz Setenia és az angol QUARC vállalatok között. Szintén az EURÉKA program keretében — amely személyi számítógépek chipjeinek közös fejlesztését és gyártását tűzte ki célul — az Ottawa székhelyű Newbridge Semiconductor Ltd. közös vállalatot alapított a European Silicon Structures (ES2) szervezettel és más európai nagy beruházó cégekkel.

— Az ESPRIT (European Strategic Programme for Research in Information Technology) keretén belül — amely az információs technológiai projectek kidolgozására és támogatására jött létre — a kanadai vállalatok közvetetten vesznek részt, bár az ESPRIT nyitva áll nem EGK-országok számára is.

— A RACE (Research in Advanced Communications in Europe) távközlési és telekommunikációs projectek megvalósítására jött létre, szintén részt vállalhatnak benne nem EGK-országok is. E lehetőséggel három amerikai — de kanadai székhellyel is rendelkező — konszern is él; az IBM, a Hewlett Packard és az AT&T.

— A DELTA (Development of European Learning through Technological Advance) keretein belüli projectek döntően az elektronikai berendezések, komputerek stb. alkalmazásának kiterjesztésére, széles körű elterjesztésére irányulnak (1989 májusában indultak). Két kanadai cég ezekben is tevékenyen részt vesz.

— Kanadai vállalatok 1989 januárja óta érdekeltek a DRIVE (Dedicated Road Infrastructure for Vehicle Safety in Europe) projectek megvalósításában, amelyek az infrastruktúra fejlesztését célozzák.

— A BRITE/EURAM projectek a technológiai fejlesztésre, a formatervezési eredmények termelésben történő hasznosítására irányulnak. Részt vehetnek benne ipari szervezetek, kutató intézetek és egyetemek. E projectekre összesen 600 millió dollár központi — közös piaci — fedezet áll rendelkezésre kizárólag EGK-tagok számára. A teljes bevezetési költségek 50 százaléka igényelhető e központi keretből. Külső országok — így Kanada is — e projectekben csak EGK-tagországok cégeivel társulva — például joint venture formában — vehetnek, vesznek részt.

Az eddigiekben említett vállalati együttműködési lehetőségek mellett Kanada és az EGK együttműködését fűzik szorosabbá a két reláció között létrejött ún. *provinciális* — területi — együttműködési megállapodások.

— Baden Württemberg és Ontario között létrejött kooperációs megállapodás az e területeken működő vállalatok számára nyújt keretet a telekommunikáció, az információs technológia, a kerámia- és a textilipar fejlesztése számára.

— A Rhône Alpes és Ontario között megszületett egyezmény célja az állami és magánszféra technológiai fejlesztési lehetőségeinek kibővítése, az itt működő vállalatok tevékenységének e tekintetbeni elősegítése.

— A CRIQ-ANVAR Industrial Cooperation Agreement néven megszületett egyezmény Franciaország és a kanadai Quebec tartomány kis- és középüzemei ipari kutatásainak, technológiai korszerűsítésének kibővítését célozza. Ennek keretében kutatási alapot hoztak létre, amellyel különböző — az előzőekben említett célokat kitűző — rövid és középtávú projecteket támogatnak.

— Végezetül az ACTIM-MAIQ Industrial Cooperation Agreement nevű egyezmény szintén Franciaország és a kanadai Quebec tartomány között jött létre. E kereten belül olyan „startalapot” hoztak létre, amelyek egyrészt az e területen működő egyes vállalatok, másrészt a kis- és középüzemek K+F tevékenységét hivatott pénzügyi eszközökkel elősegíteni.

Kiefer Márta

FORRÁSOK

Prospectus 1991 — Strategic Business Research
Group Prospectus Investment and Trade Partners Inc — Ottawa.
Statistics Canada — Yearbook 1991.

Work and Pay konferencia Budapesten

Bérek és munkaügyi kapcsolatok címmel tartott Budapesten nemzetközi konferenciát 1992. május 13—15-e között a Work and Pay Európai Bizottsága (European Committee for Work and Pay)¹ az MTA Ipar- és Vállalatgazdaságkutató Intézetével és a Munkaügyi Minisztérium Munkaügyi Kutatóintézetével közösen. Közel 70 szakember érkezett 14 országból, főleg Nyugat-Európából.² Az évente megrendezésre kerülő konferenciának először adott helyet közép-kelet-európai ország.

Ma Európa-szerte hatalmas változások szemtanúi lehetünk. Nyugat-Európában fokozatosan feloldódnak az országok közötti határok, s a politikai, pénzügyi és gazdasági egyesülés a közeljövő realitásává vált. Közép-Kelet-Európa országaiban is gyökeresen megváltozott a politikai és gazdasági rendszer, s plurális demokráciák, piacgazdaságok vannak kialakulóban. Fontos feladat végiggondolni, hogyan hatnak ezek a folyamatok a bérekre, a bérek körüli alkukra, a bérmeghatározás módjaira. A konferencia középpontjába a bérek és munkaügyi kapcsolatok, ezek elvi és gyakorlati problémái kerültek.

A konferencia nyitó plenáris ülésén a holland *Albeda* professzor tartott előadást a bérek és munkaügyi kapcsolatok alakulásáról Nyugat-Európában. Az Európai Gazdasági Unió létrejötte nem jelenti a nemzetek egységes szociális rendszerének automatikus kialakulását. A nyugat-európai országokat hagyományosan két fő csoportba — integrált, ill. polarizált rendszerűekbe — sorolhatjuk.

A szélesen értelmezett észak-nyugat-európai országok (Skandinávia, Benelux államok, Németország (NSZK) integrált; míg a déli nemzetek polarizált rendszerűek. (Természetesen megfigyelhetők eltérések országok, sőt régiók és iparágak szerint is.)

¹ A Work and Pay Bizottság olyan nemzetközi non-profit szervezet, amelynek célja a munka világa és a bérezés elméleti és gyakorlati problémáinak megismerése. Főként szakembereket és vállalati munkaügyi vezetőket tömörít magába. Európai székhelye: Amszterdam.

² A konferencián a következő országokból érkeztek résztvevők: Anglia, Bulgária, Dánia, Finnország, Franciaország, Hollandia, Írország, Lengyelország, Magyarország, Németország, Norvégia, Olaszország, Svájc és Svédország.

Az integrált rendszerben a szakszervezetek részben maguk alakították ki működési környezetüket. Ezek a szakszervezetek jól szervezettek, pénzügyi helyzetük megfelelő, kapcsolatuk a munkaadókkal és a kormánnyal többé-kevésbé szoros. A munkaadók és a szakszervezetek gyakorlatiasan gondolkodnak. Mindkét oldal vezetői tisztán látják, hogy egy sztrájk után ugyanis új béralkunak kell kezdődnie. Így egy kollektív alku hosszabb távon sokkal eredményesebbnek mutatkozik, mint a sztrájk. Ez a felfogás eredményezi azt, hogy a sztrájkok és más konfliktusok száma ezen országokban alacsony. A bérekről és az ehhez kapcsolódó juttatásokról a szakszervezetek és a munkavállalók között folynak tárgyalások, ezekbe néha a kormányt is bevonják. A rendszer hátránya, hogy a szakszervezetek bürokratikus és hierarchikus szervezetekké válhatnak, amelyek közelebb állnak a kormányhoz és a munkaadókhoz, mint saját tagjaikhoz.

A polarizált rendszer számos vonatkozásban eltér — sőt ellentétes — az előbb említett integrált rendszertől. A szakszervezetek működési környezete is nagyban különbözik attól. A kormányt és a munkaadók szervezeteit a tárgyalásokon „ellen-ségnek” tekintik. Ideológiai bázisuk nagyon erős; a különböző politikai pártok tagjai gyakran nem akarnak ugyanahhoz a szakszervezethez tartozni. (Pl. Franciaországban és Olaszországban.) Ezekben az országokban gyakrabban kerül sor sztrájkokra.

Ugyanakkor mindkét csoport országaiban megfigyelhető, hogy a kormány és szakszervezetek kapcsolata a hetvenes-nyolcvanas évek gazdasági pangása miatt romlott. A szakszervezetek taglétszáma csökkent; különösen a magánszektorban alacsony a szervezettség foka. Közös jellemző a béralku struktúrájának decentralizálása felé mutató folyamat is. Felvetődik a kérdés, hogyan befolyásolja majd az egyes országok bértárgyalási mechanizmusát és munkaügyi kapcsolatainak rendszerét Nyugat-Európa egyesülése.

Albeda professzor előadásában kitért az egyes nemzetek (Ausztria, Franciaország, Nagy-Britannia, Németország és Svédország) gyakorlatának sajátosságaira is. Ezekben az országokban jól tükröződnek az előbb leírt két kategória jellemvonásai, amelyeket a nemzeti sajátosságok egészítenek ki. Kivételt Nagy-Britannia gyakorlata jelent, amely egyik csoportba sem sorolható. A Szakszervezet és a Munkáspárt kapcsolata egyedi. A brit rendszerben a munkavállalók csak egyetlen módon — a szakszervezeti mozgalmon keresztül — tudják befolyásolni a munkafeltételeket. Hiányoznak az üzemi tanácsok és a törvényi szabályozás is.

Héthy Lajos, a Munkaügyi Kutatóintézet igazgatója a magyar munkaügyi kapcsolatok alakulásáról adott átfogó képet 1945-től napjainkig. Ezen időszak alatt négy modellt különböztetett meg:

Az 1945-től 1949-ig tartó időszakban létezett a munkaügyi kapcsolatok piacgazdasági modellje, amely megfelelt a nyugat-európai országokban alkalmazott gyakorlatnak. Ezt a sztálinista modell követte 1950–1968 között, amelynek gyakorlata a merev, bürokratikus tervgazdaság és a diktatórikus, monolit politikai rendszer mellékterméke volt. A harmadik — 1969–1987 között — szakaszban a sztálinista

modellt fokozatosan liberalizálták és így közelebb került a mai piacgazdasági modellhez. Az utolsó időszak az 1988-as politikai és gazdasági változásokat követően kezdődött. Ez a szakasz a munkaügyi kapcsolatok piacgazdasági gyakorlatának fokozatos kialakítását jelenti.

Az említett szakaszok mélyreható ismertetése mellett Héthy Lajos szólt a szakszervezetek szerepének változásáról (a szervezeti struktúra modernizálása, működésének kiterjesztése) és a sztrájkokról is (számuk elenyésző, kivételt az egész országra kiterjedő taxis-sztrájk jelentett). Ismertette az utóbbi hónapok főbb változásait, a kollektív béralku rendszerének kiépítése érdekében tett lépéseket és az új Munka Törvénykönyv rendelkezéseiből következő várható változásokat.

Magyarország vonatkozásában a dolgozói résztulajdon különböző formáiról (*Laky Teréz*), a humán erőforrások hasznosításáról (*Bábosik Mária*) tartottak előadást. A lengyel (*St. Borowska*), bolgár (*I. Beleva*) és csehszlovák (*Prof. Kopunceva*) előadók elsősorban a béreket meghatározó tényezőkkel foglalkoztak. A nyugat-európai országok közül Anglia (*A. Hegewisch*, *M. Salamon*), Hollandia (*W. L. Lysen*) és Németország (*Prof. Weil*) gyakorlatáról tartottak előadásokat.

Az előadások a nyitó- és zárónapon plenáris ülésen, egyébként két szekcióban hangzottak el. A két — egy nyugati és egy keleti — vitaindító előadás után lehetőség nyílt az egyes országok gyakorlatának, a szakemberek véleményének megismerésére is.

A konferencia a különböző béralku-mechanizmusok, bérezési rendszerek gyenge és erős pontjainak megismerése és a tapasztalatok közép- és kelet-európai hasznosíthatósága szempontjából volt különösen tanulságos.

A FÁK, Románia és Albánia munkaügyi szakemberei kutatóintézetük átalakulása vagy megszűnése, valamint azok anyagi helyzete miatt nem vehettek részt a konferencián, illetve a már említett kelet-európai országokat is csak egy-egy előadó képviselte.

Közép- és Kelet-Európa bérezési gyakorlatáról és munkaügyi kapcsolatairól általános képet alkotni ma egyébként sem lehet, hiszen gyakran egy-egy ország gyakorlatáról sem könnyű átfogó képet alkotni. (Például ki vállalkozna ma a tagköztársaságaira szétesett Szovjetunió jelenlegi gyakorlatainak bemutatására?) Valószínű, hogy egy 3–4 év múlva megrendezésre kerülő konferencián már szélesebb körű tapasztalatcserére nyílna lehetőség és a térség országainak majdani rendezettebb gazdasági helyzete nagyobb arányú kelet-európai részvételt is lehetővé tesz.

Kóczián Judit

A Dunaferri piacérzékenységének növelése

(Egy kísérlet a továbbképzésre)

A Dunaferri Dunai Vasmű története jól ismert: a völgyben megbúvó Dunapentele fölött, a fennsík „zöld mezején” 1950-ben kezdődött meg az új kohászati óriás (és egyben az új város) építése. 1954-ig elkészült a két nagyolvasztó, az acélmű két SM kemencéje és a két kokszolóblokk; 1960-ban megindult a meleghengermű üzem; 1965-re újabb két SM kemence épült és megkezdte működését a hideghengermű is. Az ezt követő években már a technológiák korszerűsítése és a gyártmány-szerkezet bővítése volt a fő feladat. A 70-es és 80-as évtizedekben a Dunai Vasmű szerepe kiemelkedő volt a hazai iparban, és jelentős rész hárul rá a stratégiai jelentőségű, ún. központi fejlesztési programok megvalósításában is (közúti járműgyártás, olaj- és gázvezeték-rendszerek, könnyűszerkezetes építési mód stb.).

A 80-as évtized végén a Vasműnek hármass válsághelyezettel kellett szembenéznie: belföldi piacain mintegy a felére csökkent a kereslet, összeomlott a volt KGST-piac és termékeinek ára a világpiacon éppen ekkor jutott el mélypontjára. A válsághelyezettel egyidőben változott meg itthon a társadalmi és gazdasági rendszer, s ezért merőben új tartalmat és formát követelt meg a gyártók és a felhasználók kapcsolata. Mindez egyértelművé tette, hogy a Dunai Vasműnek növelnie kell piacérzékenységét és olyan koncepcionális, szervezeti és működési innovációt kell megvalósítania, amellyel nemcsak talpon tud maradni a válsághelyezetben, hanem távlati fejlődésének a lehetőségét is meg tudja teremteni. (Ez nemcsak a Vasmű szempontjából, hanem a város foglalkoztatási problémái miatt is alapvető kérdéssé vált.)

A Dunai Vasmű igen számottevő szervezeti — és így működési, működtetési — változással igyekezett rugalmasabb, a piaci lehetőségeket korábban felismerő, azokat jobban kihasználó magatartást folytatni. 1991-ben konszernné alakult, s ezen belül 23 egyre önállóbban gazdálkodó kft.-t, rt.-t és bt-t hozott létre. 1992. július 1-jével pedig (várhatóan) rt.-vé alakul a Dunaferri Dunai Vasmű, egyelőre legalább 51 százalékos állami tulajdonnal — ami nem zárja ki, hogy egyes kft.-kben ne jöhessenek létre többségi magán-, adott esetben külföldi tulajdon.

Az új kft.-k tehát korábban a Dunai Vasmű termelő-szolgáltató egységeiként működtek. Ebből következik, hogy irányításuk termeléscentrikus szemlélettel folyt. Gazdálkodási önállóságuk, merőben új piaci kapcsolataik és környezetük hármass

válsághelyzete viszont egyértelműen megkövetelte, hogy termeléscentrikus irányításukat, szervezetüket és működésüket piacorientált megoldások váltsák fel. Ezért kapott nagy szerepet a Dunaferri egészében, de elsősorban a kft.-knél mind a különböző szintű vezetők, mind a döntéseiket előkészítő beosztottak marketingképzése és továbbképzése.

*

A marketingképzés és továbbképzés alapgondolata az volt, hogy hármas feladatot kell megoldania: rá kell világítania a marketing gondolkodásmód lényegére, szemben a termeléscentrikus koncepcióval; be kell mutatnia a korszerű, a fejlett piacgazdaságokban bevált és itthon is bevezethető marketingtechnikákat; érzékeltetnie kell, hogy — az új gondolkodásmód és technika megvalósulásával — miként működhet a piaci követelmények szerint a vállalat (kft.) egésze.

A termeléscentrikus gondolkodás középpontjában mennyiségi, minőségi és termelékenységi célok állnak. Az önállóan gazdálkodók fő céljai olyan fogalmakban foglalhatók össze, mint a nyereség, a fizetőképesség, a befektetés megtérülése, a távlati fejlődést megalapozó műszaki és piaci pozíció, a vállalkozási kockázat még elviselhető határának betartása és — a felgyorsult műszaki fejlődés, piaci változások feltételei között — az a minimális rugalmasság, amely lehetőséget ad egy esetleges pályamódosításra, pályaváltásra. A felsorolt fő célok között nincs egyetlen sem, amelyik ne függne a piactól: a nyereséget ott éri el a vállalat, a fizetőképesség alapvetően függ a beszerzési piactól és az értékesítés árától, ütemétől, a megtérülés szintén a jövő piacának függvénye, a műszaki pozíciót végső soron a versenytársak, a beszállítók és a felhasználók határozzák meg, a kockázat két legjelentősebb tényezője a piac és gazdasági háttere, s a pályamódosítás, pályaváltás sem képzelhető el a piaci lehetőségek és korlátok szabványozása nélkül. Mindebből viszont az következik, hogy a korszerű marketingnek minderre *koncepcionális feleletet* is kell adnia a vállalkozás, a vállalat vezetése számára: be kell mutatnia a fő célok összefüggéseit a piaccal, a tipikus piaci helyzetek hatását a fő célok alakulására, a célok belső összefüggéseit (például nyereség és kockázat, megtérülés és rugalmasság, műszaki pozíció és pályaváltás), valamint az ezekről hozott vezetői döntések piaci következményeit.

A marketingtechnikák jól ismertek, számos alapkönyv mutatja be ezeket a piacutatástól a terméktervezésen, a beszerzésen és értékesítésen át a PR-ig és reklámgig — most már magyar nyelven is. A Dunaferri számára szervezett képzésnek és továbbképzésnek azonban két új szempontot is figyelembe kellett vennie a technikák bemutatásakor: 1. Vannak olyanok (és sajnos szép számmal), amelyek hazai alkalmazása csak a távolabbi jövő feladata lehet. Ezek közé tartoznak például egyes adatbankok lekérdezései, a számítógépes piaci modellezések, az integrált logisztikai rendszerek, az összehasonlító kommunikációs hatékonyságvizsgálatok. (Mindezek felhasználásakor nemcsak a technikai vagy a pénzügyi korlát a probléma; az is

kérdéses, hogy a kapott eredményeket miként tudja „követni” — felhasználni, kiaknázni — a vállalat gyártmányszerkezetével, szervezetével, működésével, erőforrásaival...) A nemzetközileg jól ismert technikákból tehát egyeseket ki kell szűrni vagy helyettesíteni kell, mert csak elbizonytalanítanak azokat, akik jóhiszeműen bevezetik őket. 2. A képzés és továbbképzés során meg kell különböztetni azokat, akik a technikákkal „dolgoznak”, vagyis akik alkalmazzák ezeket, s azokat, akik az alkalmazást bevezetik, irányítják, eredményeit felhasználják. Ezért fontos, hogy két összehangolt marketingképzés, -továbbképzés folyjék: az egyik középfokon a „marketingtechnikusok”, a másik felsőfokon a vezetők számára.

A marketing azonban nemcsak vállalati funkció, hanem összvállalati magatartás is. S ennek létrejöttéhez ismeriük kell a piaci követelményeket, lehetőségeket és korlátokat azoknak a vezetőknek is, akik nem marketingszervezetet irányítanak. Sőt, nekik azzal is tisztában kell lenniük, hogy miként segíthetik elő a piaci lehetőségek kihasználását saját szakterületükön és a többi vállalati funkcióval való együttműködésükkel. A marketingképzésnek és továbbképzésnek ez a harmadik feladata tehát többnyire a nem közgazdasági felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetőkkel számol: számukra az alapvető közgazdasági összefüggések megvilágításával kell bemutatni a piaci követelményeket (ezek általában a gyártmány- és gyártásfejlesztésben, a gyártmányszerkezet-kialakításban, a termelésirányításban, az anyag- és pénzgazdálkodásban, valamint a vállalati humánpolitikában csapódnak le) és rá kell irányítani figyelmüket azokra az új típusú együttműködési formákra, amelyekkel vállalaton belül segíthetik elő a piaci lehetőségek kihasználását. Ilyen új formákat, technikákat alakít ki napjainkban a klasszikus marketing új ága, a „*Transzfuncional Marketing Management*”, a vállalati funkcionális menedzsmentek piacra tájolt összehangolása. Ezt a piaci információknak az a szétsugárzása alapozza meg, amellyel a marketingszervezet tájékoztatja az egyes funkcionális vezetőket. Erre épül a vezetők szervezeti együttműködése olyan kérdésekben, mint például egy új gyártmány kifejlesztése, gyártása és piaci bevezetése; egy új piacra való betörés, ennek termelésbővítése, beruházási és finanszírozási előkészítése; az éves marketingterv kimunkálása a kapcsolódó beszerzési, termelési, munkaerőgazdálkodási és likviditási feltételek kialakításával stb. A szervezeti együttműködést pedig a funkcionális vezetők összehangolt döntési rendszere könnyíti meg, amelyben a különböző funkciók eltérő döntési kritériumait (a döntések előnyeit és hátrányait) mindig az optimális piaci eredmények kölcsönhatásában értékeli.

*

A marketing-gondolkodásmód, a marketingtechnikák és a transzfunkcionális marketingmenedzsment azonban csak az egyik, tartalmi metszete annak a képzésnek, továbbképzésnek, amellyel növelhető egy vállalat piacérzékenysége. A másik metszet az ismeretbővítés, a készségfejlesztés, valamint a problémamegoldás „módszertani” hármását foglalja magában. A Dunaferri számára szervezett marketingképzés ezek követelményeit is iparkodott szem előtt tartani.

Az ismeretbővítés követelménye egyértelmű abban, hogy a marketing egészét szerves egységben kell bemutatni, s ebbe olyan új elemeket is be kell építeni, mint a „beszerzés marketingje”, a „marketing intelligence” vállalaton belüli információs rendszere vagy az „after sale service” eredményeinek hasznosítása a termék-áttervezésben. Az ismeretbővítés nagy kérdése más: receptet adjon vagy együttgondolkodásra ösztönözze a hallgatókat? A Dunaferri képzés-továbbképzés egyértelműen a második megoldásra törekedett. A „recept”, vagyis pontosan a vállalat sajátosságainak, igényeinek megfelelő képzés ugyanis csak egy hosszabb, tanácsadó (consulting) tevékenység eredményeire épülhet — de a Dunaferri 23 kft.-jének sajátosságai, igényei sem homogének. A képzés és továbbképzés tehát a termelés és a szolgáltatás számos — az acélipartól olykor igen eltérő! — területén alkalmazott marketinget mutatta be: a nemzetközi tapasztalat is az, hogy ez a tartalmi sokszínűség növeli a hallgatók kreativitását, s egy-egy asszociációjuk, az idegen területről átemelt és továbbfejlesztett ötletük *átütőbb innovációt* hozhat létre, mint a kívülről állók által jól-rosszul összebarkácsolt receptek...

A készségfejlesztés jól bevált módszere az esettanulmányok alkalmazása. A Dunaferri tanfolyam egyéves, heti egy alkalommal sorra kerülő foglalkozásain természetesen távolról sem érheték el az esettanulmányok azt a hatást, mint például a Harvard Egyetemen: itt a napi két-három esettanulmány feldolgozása egy év alatt is kifejleszti a jövőendő üzletemberben a készséget, hogy ösztönösen a marketing koncepciója, szabályai, technikája szerint közelítse és oldja meg a vállalati problémákat. A Dunaferri tanfolyamain az ennél jóval szerényebb cél az volt, hogy a hallgatók a piactudások feltételei között — főleg az Egyesült Államok, Anglia és Németország gazdaságában — érzékeljék egy-egy vállalat *egész marketingkonceptiójának együttes érvényesülését*, működését, hatását *az üzleti élet mindennapos gyakorlatában*. (A zömmel külföldi esettanulmányok megbeszélésének záró témaköre annak mérlegelése volt, hogy a tanulságok miként alkalmazhatók a hazai feltételek között.)

A problémamegoldó készség fejlesztését a hallgatók szakdolgozati téziseinek közös megbeszélése volt hivatott elősegíteni. A hallgatók előbb 20–30 perces „kiselőadásban” ismertették munkahelyük egy-egy marketing- vagy ahhoz hasonló problémáját, s javaslatokat tettek ezek megoldására. Ezután mondták el a kérdéssről véleményüket, tették meg javaslataikat a többiek. A felvetett témák érzékeltesére íme néhány szakdolgozat címe:

- „A Dunaferri Acélművek Kft. stratégiai céljai — marketingkövetelmények”
- „Hidegen hajlított precíziós zárt profilok piaci bevezetése”
- „A beszerzési marketing alkalmazása a Dunaferri Dunai Vasműben”
- „A DV kikötő kapacitásának vizsgálata és fejlesztésének lehetőségei a marketing eszközeivel”
- „A Dunaferri Dunai Vasmű belső PR-jének stratégiai terve”

Az egyéves, hozzávetőleg 200 órás felső- és középfokú tanfolyamok természetesen számos tanulssággal jártak a képzés és továbbképzés szervezői számára is. Néhány gondolat az esetleges újabb tanfolyamok szervezéséhez:

- Célszerű lenne beépíteni a tanfolyami tematikába — természetesen korlátozott óraszámban — a vezetés néhány kérdését: azokat, amelyek felhasználhatók a marketingmenedzsmentben.

- A jelenleginél nagyobb óraszámban, részletesebben kellene bemutatni a „transzfunkcionális marketingmenedzsment” elveit és gyakorlatát, hogy ezzel is növelhető legyen a vállalat egészének piacérzékenysége, marketingmagatartása.

- Be kellene illeszteni a tematikába a számítástechnika alkalmazását különböző marketingfeladatokra (piackutatás, stratégiai tervezés stb.) annak ellenére, hogy a számítástechnikai alapok elsajátítása és a számítástechnika gyakorlati alkalmazása — időigényessége miatt — természetesen nem épülhet be ebbe a tanfolyamba.

- Az előadások gondolatmenetét és ábraanyagát előre össze lehetne állítani és ezt — a jegyzetek kiegészítőjeként — ki lehetne adni a hallgatóknak, lehetőleg még az egyes foglalkozások előtt. A hallgatók így jobban követhetnék az elméleti összefüggéseket, megtakarítható lenne a jegyzetelés nagy része és intenzívebbé válna az előadók és a hallgatók kapcsolata. (Mindez természetesen feltételezi írásvetítő használatát!)

- Az esettanulmányokat nem célszerű a tanfolyam különálló tömbjeként beilleszteni a programba: helyesebb, ha témájuk szerint követik a megfelelő elméleti, ismeretbővítő előadásokat.

- Az eddiginél nagyobb súlyt kellene fektetni a külföldi esettanulmányok hazai tanulságainak levonására, hiszen — várhatóan — meghosszabbodik itthon a piacgazdaságra való átmenet időszaka, vagyis tartósabb a különbség a marketing „nyugati” és hazai gazdasági környezete között.

- Az esettanulmányok sorába célszerű a jelenleginél több feladattípusú gyakorlatot beiktatni. (Ilyen volt például a jelenlegi tanfolyam programjában a „funkcionális hálóterv megszerkesztése új gyártmány megtervezésére és piaci bevezetésére” című foglalkozás.)

- A középfokú marketingtanfolyamon — a marketingmenedzsment témák bemutatásának csökkentésével — feltétlenül növelni kellene a technikai problémák és megoldások ismertetését, illetve begyakorlását: például a piaci információforrások megismerését, a piackutatói technikák elsajátítását, a különböző elemzési és tervezési módszerek (trend- és korrelációs számítások, pozicionálások stb.) gyakorlati alkalmazását. Ezek ugyanis alapvető követelmények egy „marketingtechnikusi” munkakörrel szemben.

- Végül szükségtelen arra törekedni, hogy a tanfolyamon sor kerüljön minden hallgató szakdolgozati téziseinek plenáris megbeszélésére. A problémamegoldó készséget és a kreativitást várhatóan jobban fokozza, ha kevesebb szakdolgozat téziseinek mélyrehatóbb elemzésére törekszünk, ehhez átgondoltabb javaslatok kap-

csolódnak, s az elemzésben, illetve javaslattételben minél több hallgató vesz részt tevőlegesen — akár úgy is, hogy az elemzésre és javaslattételre szakdolgozatonként húszperces—félórás felkészülési időt is beillesztünk a tanfolyami programba.

Ezek a változtatások jelentősen fokozhatják a bemutatott marketingképző és -továbbképző tanfolyamok hatékonyságát, s így ezek eredményesebben járulhatnak hozzá a Dunaferr vagy más hazai vállalat piacérzékenységének növeléséhez, piaci magatartásának fejlesztéséhez.

Hoványi Gábor

Lehet-e humánus az elbocsátás?

A legkeservesebb kihívás, amivel korunk vezetőinek és különösen a humán menedzsmentnek meg kell birkóznia, a munkaerő-elbocsátás. Tekintettel arra, hogy nálunk is egyre több vállalatnak kell az elbocsátás eszközéhez nyúlni, és az nem mindig történik humánusan: hasznos minden olyan ismeret, amely az elbocsátások emberségesebb módjainak kialakítását szolgálja a magyar viszonyok között is.

Az elbocsátás gazdasági, társadalmi és politikai problémákat egyaránt felvet, s több jel utal arra, hogy jelenleg a gazdasági szempontok kerültek előtérbe. A három szempont együttes kezelésére csak akkor látunk példákat, ha tömeges, regionálisan koncentrált, „erős munkaerőpiaci pozícióval rendelkező” munkaerőt bocsátanak el. A szociális szempontoknak — a magasabb életszínvonalú országokkal szemben — fokozottabb figyelembevételét indokolja, hogy a családoknak nincs tartalékuk, s egy olyan élethelyzetet kell megélniük, amire környezetükben még nincs kialakult minta. Ennek a feszültségnek a levezetéséhez, feldolgozásához a társadalomnak anyagi és pszichológiai segítséget is kell nyújtania.

A piacgazdaságban nemcsak a recesszió, hanem a fellendülés idején is gyakoriak az elbocsátások, az ezzel kapcsolatos technikákat ezért rendszeresen alkalmazzák és továbbfejlesztik. Cikkünkben főként nyugat-európai példákra támaszkodunk, mert kézenfekvő, hogy hozzánk közeli országok kialakult modelljeit próbáljuk meg a magyar viszonyokra adaptálni. Kevésbé támaszkodhatunk az elbocsátások tekintetében a munkáltatók érdekeit kevésbé figyelembe vevő amerikai és a munkahely megtartását a végletekig támogató japán rendszerre, bár mindkettőnek lehetnek számunkra is alkalmazható elemei.

Általános az a tapasztalat, hogy a legfejlettebb ipari országokban a vállalatok vezetőinek gondosan kell ügyelniük arra, hogy a gazdasági körülmények következtében szükségessé váló elbocsátásokat *humánusan oldják meg*. Teljes téhlenség, közöny és látszatgesztusok inkább csak a váratlanul és teljesen csődbe jutott vállalatokat jellemzik. A vállalat jövője, az image megőrzése is azt követeli, hogy segítsék minden elbocsátás előtt álló munkavállalójukat. Bármennyire is furcsa, a leépítésekkel kapcsolatos ráfordításokat a jövőt szolgáló befektetéseknek is tekintik. Akkor tartják az elbocsátásokat sikeresnek, ha a megmaradó dolgozók továbbra is elkötelezettek a vállalathoz. Mind a távozó, mind a vállalatnál maradó dolgozók

érdekeit védi, a konkrét intézkedéseken túlmenően, ha olyan légkört sikerül kialakítani, amelyet a segítőkészség és nem az ellenségeskedés jellemez.

A tömeges elbocsátások elhatározása előtt szükséges, hogy a munkaerő-kapacitás csökkenésének *egyéb lehetséges megoldásait* is számbavegye a vállalati vezetés. Az elbocsátások lehetőség szerint zavartalan lebonyolítása érdekében a menedzsmentnek *meg kell győznie* annak elkerülhetetlenségéről az egyes vállalati részlegek és a szakszervezetek vezetőit.

AZ ELBOCSÁTÁSOKAT KORLÁTOZÓ ESZKÖZÖK

Ide sorolható a vállalati foglalkoztatottság *fokozatos* csökkentése, a létszám „le-morzsolása”, felvételi zárlat bevezetése. A lassú folyamat felgyorsítható az önkéntes nyugdíjazás felajánlásával. Előfordul, hogy inkább időlegesen befagyasztják vagy csökkentik a béreket azért, hogy a létszámot meg lehessen tartani. A részmunkaidős foglalkoztatásra való átállítás, vagyis adott munkafeladat több személy közötti felosztása is olykor kedvezőbb mind az egyén, mind a társadalom számára, mint a felmondás. Az egyén számára azért, mert az áthelyezéssel, illetve a munkanélküliséggel járó kellemetlenségektől megkíméli és bízhat abban, hogy fellendülés esetén újra meghosszabbítják munkaidejét. A társadalom számára pedig egyrészt költségmegtakarítást jelent, másrészt elkerülhetővé teszi a munkanélküliséggel kapcsolatos társadalmi feszültségek növekedését.

A napi vagy heti *munkaidő csökkentése*, rendkívüli szabadság elrendelése szintén csökkentheti az elküldendő dolgozók számát. A munkaidő hossza mindig a szakszervezetekkel folytatott alku során alakul ki, ugyanis a szakszervezetek a munkaidő-csökkentést csak egy bizonyos határig támogatják. Ennek oka, hogy előretekintve a fellendülés idejére, arra számítanak, hogy a munkaidő ismételt növelése szociális szempontból visszalépést jelentene, ezért nem lesz elfogadható. Félő azért, hogy a vállalatok a növekvő termelési feladatok ellátását esetleg nem a létszám gyarapításával, hanem annak helyettesítésével oldják meg, fokozzák a gépesítést, automatizálást. A munkások tőkével való helyettesítése pedig egy ponton túl fokozza a munkanélküliség veszélyét.

Igen érdekes tehát, hogy a munkaadók és alkalmazottak munkaidő-csökkentéssel kapcsolatos egyezkedése milyen összefüggések figyelembevételével történik a fejlett országokban, s adott esetben milyen szűk az alkalmazottakat képviselő szakszervezetek mozgásteré.

Csökkentheti az elbocsátásokat, ha a vállalat előre fel tud készülni a piaci változásokra, például azáltal, hogy diverzifikálja termékstruktúráját és ennek megfelelően átképzéssel gondoskodik régi dolgozóinak megtartásáról. Ehhez — amennyiben meggyőzően bizonyítja, hogy ezzel tudja kivédeni az elbocsátásokat — a legtöbb fejlett országban a vállalatok központi pénzügyi támogatást is igénybe vehetnek. A vállalaton belüli átképzést azonban nem mindenütt tartják célravezető-

nek. Egészségesebb, ha a munkaerő egy része kicserélődik, így mindig esély van arra, hogy friss, ötletdús embereket vegyenek fel. Ez a gyakorlat jellemző a nagy multinacionális vállalatok közül többre, így például az innovációban élen járó IBM-re is, amit nem kis mértékben a humán erőforrás gazdálkodásnak tulajdonítanak. Az elbocsátásokkal szemben az egyén leginkább azzal tud védekezni, hogy tudását, képzettségét növeli, képességeit igyekszik állandóan fejleszteni, kihasználva az ezzel kapcsolatos vállalati lehetőségeket is. Ha a vállalat munkaerő-politikáját az vezérli, hogy minimalizálni kell az elbocsátásokat, akkor a munkatársak kiválasztásánál, felvételénél nemcsak intelligenciahányadosukat, hanem tanulási képességeiket is meg kell vizsgálnia. A termékstruktúra vagy a technológia megváltoztatása, vagy egyéb okok miatt szükségessé váló munkaerő-átcsoportosításoknál előnyben vannak a több funkció betöltésére alkalmas emberek.

AZ ELBOCSÁTÁSOK HUMÁNUS LEBONYOLÍTÁSÁT SEGÍTŐ ESZKÖZÖK

A munkahely elvesztése számtalan pszichológiai problémát okoz, amely az önértékelés, az emberi tartás, a büszkeség összeomlásában nyilvánulhat meg, s ezek a gondok az idősebbeknél és a családosoknál súlyosabbnak bizonyulnak. A leépítések humánusabb megoldásában igen nagy szerepük van a személyzeti osztályok vezetőinek, akik *előzetes, időbeni tájékoztatással* elejét veszik a pletykáknak, megakadályozzák, hogy a helyzetet a reálisnál válságosabbnak tüntessék fel.

A vállalatok az *elbocsátási programokban* felvázolják a szükséges intézkedéseket, kijelölik a támogatandók körét. Ennek keretében pl. fejlesztik a hatékony munkahelykeresési módszereket, így külön titkárságot állítanak fel a munkát keresők szolgálatára. Segítenek a hivatalos ügyek intézésében, felkutatják az álláslehetőségeket, kapcsolatot tartanak a munkaerő-közvetítő hivatalokkal. Arra is gondot fordítanak, hogyan lehet a hirdetésekben meg nem jelenő „rejtőzködő” munkaerő-piacra betörni.

Egyes vállalatok — ezen túlmenően — néhány hónapos tanfolyam keretében tanítják az álláskeresés módjait, ahol a következő feladatokat oldják meg:

- Pszichológiai tanácsadás a munkahely elvesztése miatti érzések feldolgozására.

- Motivációteremtés az új munkahely kereséséhez.

- A helyi munkaerőpiac ismertetése, tájékoztatás az elérhető fizetésekről.

- Önértékelés kialakítása, hogy a jelölt és a bizottság is tisztában legyen az érintett dolgozó ismereteivel, képességeivel, céljaival.

- Segítségnyújtás önéletrajz, jelentkező levél megírásához, hirdetések megírásához, munkaközvetítő irodákkal kapcsolatfelvételhez.

- Segítségnyújtás abban, hogy hogyan kell viselkedni, beszélgetni a felvételkor, milyen a „szimpatikus” tárgyalási stílus.

Ilyen körütekintő programok — melyeket még a fejlett országokban sem alkalmaznak általánosan — biztosíthatják a távozók anyagi egzisztenciáját, önbecsülésük fenntartását, a vállalatnál megmaradó dolgozók jó hangulatát, további bizalmát a vezetésben. Elsősorban a konjunkturális ingadozásoknak kitett nagyvállalatok alkalmaznak ilyen módszereket, kisebb cégek inkább általános külső tanácsadó szolgáltatásokat vesznek igénybe.

A munkaerőpiaci kutatások eddig kevés figyelmet fordítottak arra, hogy az elbocsátott „törzsgárda”-tagoknak milyenek a munkaerőpiaci esélyei olyankor, amikor jelentős mértékű a munkanélküliség. A törzsgárdatagok munkaerőpiaci jellemzői különböznek azoktól, akik csak „normális” munkaerőpiaci forgalom révén kerülnek a piacra. Azok a tényezők, melyek a törzsgárdatagok korábbi foglalkoztatási biztonságát jelentették (szaktudás, alkalmazkodóképesség stb.), elbocsátás esetén nem mindig jelentenek kamatoztatható előnyöket. Más üzemek nem szükségképpen ugyanazt a képzettséget, szaktudást igénylik, s a törzsgárdatagokat megillető pozíciók jobbára már foglaltak. A kevésbé megerősített munkához való jog — melyet korábbi munkahelyükön a törzsgárdatagok kivívtak — sem „transzferálható”. Más oldalról viszont az elbocsátott régi dolgozók nagy tapasztalata, „szociális kvalifikáltsága” (munkafegyelem és felelősségtudat) megkülönbözteti őket a többi munkaerőpiaci szereplőtől. A gyakorlati tapasztalatok szerint azok a jellemzők vannak túlsúlyban, amelyek szerint a munkaerőpiaci esélyeik jók.

Tömeges elbocsátások miatt nemcsak a közvetlenül érintettek kerülnek hátrányba, hanem annak következményei az egész munkaerőpiacot érintik. Olyan helyzetben, amikor több jelölt versenyez egy állásért, az állást keresők egymás esélyeit rontják. Ebben a folyamatban a direkt kiszorítás (egy már dolgozó alkalmazott elbocsátása azért, hogy helyébe új jelentkezőt vegyenek fel) általában nem jellemző, az indirekt kiszorítási folyamatok játsszák a főszerepet. A munkaerőpiaci kínálat csökkentésének egyik tipikus útja a külföldi vendégmunkások hazatelepülésének ösztönzése, különböző hazatérési segélynyújtási formákkal. A leggyakoribb kiszorítási forma azonban a munkaerő felvétele terén nyilvánul meg, ahol is a fiatalabb, újonnan munka nélkül maradók előnyben részesülnek a pályakezdőkkel, a külföldiekkel és a régóta állás nélkül levőkkel szemben. Nem véletlen ezért, hogy a speciális rétegeket megcélzó — sokszor központi vagy nemzetközi pénzügyi alapokból finanszírozott — munkaerőpiaci programok e rétegekre irányulnak a leggyakrabban, mivel elhelyezkedésük esélyei a legrosszabbak.

AZ ELBOCSÁTÁSOK GYAKORLATI LEBONYOLÍTÁSA

A különleges gondoskodás tanulságos példájával szolgált a *Stroh Brewery Company*. A gyár 1985-ben bezárta öreg, 70 éves detroiti sörgyárát, mert egy új, korszerű üzemet vásároltak. Ezzel 1159 dolgozó munkahelye szűnt meg. A vállalat 4 hónappal előbb bejelentette a felszámolást, előbb azonban a szakszervezetet meg-

győzték a bezárás gazdasági szükségességéről. A vállalat a szolgálati idő függvényében mindenkinek végkielégítést, meghosszabbított betegségbiztosítást, nyugdíjbiztosítást adott. Az alkalmazottak egy része korábban mehetett nyugdíjba, teljes nyugdíjjal. Mindenki elbeszélgetett egy „áthelyezési bizottság”, az ilyen megbeszélések időtartama 2 óra volt. Kérdőíveken válaszolták meg a személyes adataikkal, eddigi pályafutásukkal, valamint pályaalkítási céljaikkal és egyéb terveikkel kapcsolatos kérdéseket. Különböző átképzésekre, tanfolyamokra ugyancsak ezeken a kérdőíveken lehetett jelentkezni. Az elbocsátandó munkaerő 20%-a nem keresett új munkát, mert vagy nyugdíjaztatta magát, vagy egyéb okból nem kívánt újból elhelyezkedni, 13%-a nem kérte a bizottság közreműködését elhelyezkedéséhez. Végül is az új munkát keresők az elbocsátott munkaerő 67%-át tették ki, és sikerült is részükre új állást találni, annak ellenére, hogy ebben az időszakban Detroitban a munkanélküliségi ráta elérte a 8,7%-ot. Ebben nagy szerepe volt annak, hogy a vállalat több mint 4000 detroiti és környékbeli munkaadónak küldött levelet és az áthelyezési bizottság tagjai telefonon is felvették velük a kapcsolatot. Ez a kampány 1400 állás kínálatot eredményezett. A kínálatot számítógépbe táplálták, amely egyeztetette a keresletet és a kínálatot. Csak 100 munkás vett részt átképzésben — szigorú irányelvek és engedélyezés után — a felesleges költségek elkerülése érdekében. A programhoz, mely 13 hónapig tartott, az állami költségvetés 600 ezer dollárral járult hozzá. Az összköltség elbocsátott munkavállalónként mintegy 2000 dollárt tett ki — melyet elfogadható mértékűnek tekintettek.*

A brémai *AG Weser Hajógyár* bezárása kevésbé volt sikeres Németországban. A hajógyártás krízise következtében 2100 embert bocsátottak el. A gondokat fokozta, hogy Brémában az akkori NSZK többi szövetségi köztársaságához viszonyítva a munkanélküliségi ráta jóval magasabb szintet ért el. Ennek oka részben az „öreg” ipari ágazatok, a hajógyártás, acélipar válsága és a szórakoztató elektronikai ipar versenyképtelensége volt. 1975-ben minden harmadik alkalmazott e három ágazat valamelyikében dolgozott, 11 évvel később már csak minden ötödik. Érthető, hogy a hajógyár bezárása az amúgyis pangó munkaerőpiacon még jobban növelte a feszültséget. Az elbocsátott alkalmazottak főleg szakképzett férfi munkások voltak, akik általában hosszú ideje álltak a vállalat alkalmazásában, legtöbbjük néhány szakmában koncentrált.

Az előrejelzések egy része nem sok esélyt adott az elbocsátottaknak, mert úgy vélte, kétséges, hogy a hanyatló ipari ágazatok által igényelt szaktudást fel lehet használni az új prosperáló iparágazatokban. A politikusok éppen ellenkező nézeteket vallottak, például Bréma polgármestere bejelentette, hogy az elbocsátottaknak felét a brémai Daimler Benz alkalmazni fogja. Feltételezte, hogy az állásokért folyó versenyben az elbocsátott munkások sokéves tapasztalata előnyt jelent. A valóságban csak az egyik jóslat vált valóra. A gyárból elbocsátottak nagy része ugyan talált

* Perkins, D. S.: What can CEOs do for displaced workers. Harvard Business Review, 1987. November—December.

munkát egy bizonyos időn belül, de általában nem a prosperáló ágazatokban. (Egy éven belül 60%-uk talált munkát, több mint 15%-uk pedig három hónapnál, vagy annál rövidebb ideig volt csak állás nélkül, 5%-ot kedvezményesen nyugdíjaztak és a külföldi munkások egyharmada visszatért hazájába. A gyár bezárása után három évvel már csak 14%-uk volt munkanélküli. Összességében tehát majdnem 70%-a az elbocsátott AG Weser dolgozóknak új munkahelyet talált.) Mint látható, azoknak lett igazuk, akik a hajógyári munkásoknak átlag feletti elhelyezkedési esélyt jósoltak. Ennek oka a vállalat (és általában a nagyvállalatok) bezárásának sajátosságaiban keresendő:

— A hajógyárakban dolgozó szakmunkások nagy része több szakmával is rendelkezik. Ez tudásukat transzferálhatóvá teszi.

— A gyár bezárását és a végső elbocsátást sorozatos elbocsátások előzték meg. Ilyenformán a végső nagy elbocsátáskor már csak a legképzettebb, legmegbízhatóbb, legértékesebb munkaerő maradt meg. Köztudott volt, hogy utcára kerülésük nem a saját hibájukból történt, így a munkanélküliség stigmiája nem jelentett az első 1–2 hónapban hátrányt.

A brémai hajógyár esete azt mutatja, hogy az elbocsátott dolgozókkal kapcsolatban a fő kérdés sokszor nem csak az, hogy találnak-e munkát vagy sem, hanem az is, hogy a munkahely elvesztése milyen mértékben okoz törést karrierjükben. A tapasztalatok szerint azok, akik kezdetben alacsonyabb fizetésért és/vagy rosszabb munkafeltételekkel kezdtek el új állásukban dolgozni, 1–2 éven belül újból elérték a megelőző állásukban kapott jövedelmet. Átmeneti időtől eltekintve az elbocsátott dolgozók legtöbbje tehát nem került a munkaerőpiacon hátrányos helyzetbe. Ez az eset is azt támasztja alá, hogy az ipar leépítésének következményeit nem feltétlenül a válságágazatokban leépített dolgozók viselik, hanem inkább a pályakezdekők, külföldi munkavállalók, tartósan munkanélküliek.

A tömeges elbocsátásokban igen nagy szerepe lehet az ágazati és a vállalati *szakszervezeteknek*. Ezt a *hollandiai Nedstaal* példáján illusztráljuk, amely az acélipar válsága miatt kénytelen volt 400 dolgozójától megválni. * A leépítés tervét a vezetés a dolgozók, az üzemi bizottság és a szakszervezet bevonásával megvitatta és elfogadta, hogy egy külön bizottság jöjjön létre, amely szakértők bevonásával felülvizsgálta az addigi korszerűsítési tervet, a munkahelyek megszüntetését.

Bár a bizottság által beterjesztett alternatív tervet a vezetés elfogadta, a tervezett létszámcsökkentés végül is megvalósult, mert a dolgozók belátták ennek elkerülhetetlenségét. Az alternatív tervnek a kidolgozása azt példázza, hogy a szakszervezet részt kért a döntéshozatalban és igyekezett felkészülni az érdemi döntésekre.

* Employee participation in labour force reduction in the Dutch steel industry. The case of Nedstaal Labour and Society, 1990. 1. sz.

A nagyobb méretű — egy-egy régió munkaerőpiacát jelentősen befolyásoló — leépítések hatásainak kivédésére egyes országokban a legkülönbözőbb *alapokat* hozták létre. Olaszországban például az utóbbi időben az Olivetti, az ország legnagyobb számítógépgyártója fordult a Bérszavatossági Alaphoz, mivel 1991. március végéig 7000 munkahelyet szándékozott megszüntetni és 4000 elbocsátottnak ígért különleges támogatást, és azt, hogy tegyék lehetővé, a férfiak 50, a nők 47 éves kortól mehessenek nyugdíjba.*

Az Olivetti-féle program nagy vitákat váltott ki, több szakértő bírálta, hogy egy vállalat veszteségeit végső fokon a társadalommal fizettetik meg.

*

A fenti esetek azt példázzák, hogy a piacgazdaságokban igen sokféle és kifinomult, olykor vállalatra szabott módszereket alkalmaznak az elbocsátások elkerülése, illetve fájdalommentessé tétele érdekében. Ezek — a humánus szemléleten túl — a társadalmi érdekegyeztetés folyamatában alakulnak ki, melyeknek fontos szereplői a szakszervezetek.

Ványai Judit—Viszt Erzsébet

* Olivetti restructures under CIG, European Industrial Relations Review, 1991. március.

- ANGYAL Ádám et al.: Az ECONOMIX Rt. által kialakított privatizációs eljárás rendszere. ECONOMIX Rt. Budapest. 1991. 100 old.
- BAUER András—BERÁCS József: Marketing. AULA Kiadó. Budapest. 1992. 412 old.
- BÉLYÁ CZ Iván: Tulajdonreform: Tanulmányok a gazdasági rendszerváltás időszakából. Janus Pannonius Egyetemi Kiadó. Pécs. 1991. 158 old.
- BOZÓKI András (szerk.): Tiszta lappal: A FIDESZ a magyar politikában 1988—1991. FIDESZ. Budapest. 1992. 830 old.
- CSÓKE Andrea: A csődtörvény a gyakorlatban: Csődeljárás, felszámolási eljárás, végelszámolás. Láng Kiadó. Budapest. 1992. 233 old.
- DANCS Mária: Csődeljárás, felszámolási eljárás, végelszámolás. Bagolyvár Kiadó. Budapest. 1992. 302 old.
- DOBÁK Miklós: Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest. 1992. 188 old.
- ERŐS József—OROSZ Sándor: A csődtörvény és a kapcsolódó jogszabályok. Verzál Kft. Budapest. 1991. 123 old.
- F. HATÓ Katalin: Word 3.0 4.0 5.0. ComputerBooks — aPlus Kft. Budapest. 1992. 133 old.
- FEKETE József: Az emberi erőforrás megújítása és mozgósítása a munkaszervezetekben. Mentor. Budapest. 1991. 355 old.
- Foglalkoztatottság és kereseti arányok. Központi Statisztikai Hivatal. Budapest. 1990. 75 old.
- GAZDAG Ferenc: Európai integrációs intézmények. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest. 1992. 253 old.
- GERENCSÉR Eszter (szerk.): A Magyar Tudományos Akadémia Almanachja 1991. Akadémiai Kiadó. Budapest. 1992. 846 old.
- IMRE János (összeáll.): Az agyafűrt üzletember: Hogyan tegyük kisvállalkozásunkat naggyá. NOVORG. Budapest. 1992. 236 old.

- JAKAB András (főszerk.): Az Európai Közösségek jogszabályainak gyűjteménye. 1. kötet. Alapintézmények. UNIÓ. Budapest. 1992. 287 old.
- KENNEDY, Paul: A nagyhatalmak tündöklése és bukása. Gazdasági változások és katonai konfliktusok 1500–2000. Akadémiai Kiadó. Budapest. 1992. 637 old.
- KERÉK Zoltán: Csődeljárás, felszámolás, reorganizáció. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest. 1992. 174 old.
- KOLLÁR Géza (szerk.): Magyarország 1991. OMIKK — Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet. Budapest. 1992. 193 old. (OECD gazdasági tanulmányok)
- KOLOS Tibor—OLÁHNÉ Nagy Erzsébet (szerk.): Magyarország nagy vállalatai és vállalkozásai 1992. Hoppenstedt Kiadó. Budapest. 1992. 392 old.
- KOSZTOLÁNYI, André: Tőzsdepszichológia: Kávéházi előadások. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest. 1992. 234 old.
- KURTÁN Sándor—SÁNDOR Péter—VASS László: Magyarország politikai évkönyve. ECONOMIX Rt. Budapest. 1992. 804 old.
- Külkereskedelmi statisztikai évkönyv 1990. Központi Statisztikai Hivatal. Budapest. 1991. 328 old.
- LAMPERT, Heinz: A Német Szövetségi Köztársaság gazdasági és társadalmi rendje. Konrad Adenauer Alapítvány. Budapest. 1991. 215 old. (Alapítványi kiadványok.)
- NYITRAY Réka: Település — közgazdaságtan kultúra: Településmenedzsment. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest. 1992. 180 old.
- ŐRI István: Mit...? Hogyan...? Gyakorlati útmutató a Ventura Publisher használatához ver 2.0, Prof, 3.0 4.0 2. bőv. kiadás. QualiArt. Pécs. 1991. 506 old.
- ROMÁN Zoltán (szerk.): Vállalkozói sikereket — erős kisvállalatokat. Magyar Kisvállalati Társaság. Budapest. 1992. 200 old.
- SÁRKÖZY Tamás: A privatizáció joga Magyarországon: Indulat nélküli elmélkedés tényekről, lehetőségekről. UNIÓ. Budapest. 1991. 215 old.
- TÓTH István János: Privatizációs tapasztalatok az OECD-országokban. Kopint—Datorg. Budapest. 1991. 139 old.
- Törvények és rendeletek hivatalos gyűjteménye 1991. 1–2. kötet. Közzéteszi az Igazságügyi Minisztérium és a Miniszterelnöki Hivatal. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest. 1992.
- VÖRÖS József: Termelési management. Janus Pannonius Egyetem. Pécs. 1991. 345 old.
- WEBER, Max: Gazdaság és társadalom: A megértő szociológia alapvonalai 2/1. A gazdaság, a társadalmi rend és a társadalmi hatalom formái. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest. 1992. 373 old.

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója. Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-
kutató Intézet. 1112 Budapest · Budaörsi út 43—45. Tel.: 185-3774 · Megjelenik negyedévenként.
Példányonként megvásárolható a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V., Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz.
alatti hírlapboltjában · Előfizetési díj egy évre 300 Ft. Terjeszti a Magyar Posta · Előfizethető a Hírlap-
előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR Budapest V., József nádor tér 1.) · Postacím: 1900 Budapest
— közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással a HELIR 215—98162 pénzforgalmi jelző-
számra · Indexszám: 25.394 · ISSN 1215—2463

9220512 AKAPRINT Nyomdaipari Kft. Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné

316663

Szervezetek Struktúrák Stratégiák

Ipargazdasági Szemle 1992/3-4

A. D. Chandler

Szervezeti képességek és az ipari szerkezetátalakítás

P. Ghemawat

Szervezeti hatékonyság

Klauber Mátyás

A belkereskedelem privatizációjának hatása
a fogyasztási cikkek belföldi piacára

Marosi Miklós

A dél-koreai vállalatvezetés, azonosságok és eltérések
a dél-koreai és a japán menedzsment között



Az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet folyóirata

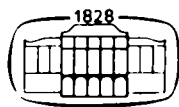
316663

Sztruktúrák Szervezetek Stratégiák

Ipargazdasági Szemle

XXIII. ÉVFOLYAM

1992. 3-4. szám



BUDAPEST

MAGYAR
TUDOMÁNYOS AKADEμία
KONYVTARA

Szerkeszti a szerkesztőbizottság

Főszerkesztő: Török Ádám · Szakmai szerkesztő: Viszt Erzsébet

Tervezőszerkesztő: Kempfner Zsófia

E számunk szerzői

A. D. Chandler, Harvard University, Boston, Massachusetts · **P. Ghemawat**, Harvard Business School, Boston, Massachusetts · **Klauber Mátyás**, Kopint-Datorg · **Török Ádám**, MTA IVKI · **Zsarnay Judit**, MTA IVKI · **Hoványi Gábor**, MTA IVKI · **Viszt Erzsébet**, MTA IVKI · **Ványai Judit**, MTA IVKI · **Marosi Miklós**, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem · **Frigyesi Veronika**, MTA IVKI

A kiadásért felel az Akadémiai Kiadó főigazgatója. Szerkesztőség: MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet. 1112 Budapest · Budaörsi út 43—45. Tel.: 185-3774 · Megjelenik negyedévenként. Példányonként megvásárolható a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Iroda V., Bajcsy-Zsilinszky út 76. sz. alatti hírlapboltjában · Előfizetési díj egy évre 300 Ft. Terjeszti a Magyar Posta · Előfizethető a Hírlap-előfizetési és Lapellátási Irodánál (HELIR Budapest V., József nádor tér 1.) · Postacím: 1900 Budapest — közvetlenül vagy postautalványon, valamint átutalással a HELIR 215—98162 pénzforgalmi jelzőszámra · Indexszám: 25.394 · ISSN 1215—2463

9320826 AKAPRINT Nyomdaipari Kft. Budapest. F. v.: dr. Héczey Lászlóné

BEVEZETŐ

Folyóiratunk 1992. 3–4. számának vezérfonala az, hogy az ipari termelés, illetve az ipari termékek piaca miként reagál külső hatásokra külföldön és Magyarországon. Ezeket a hatásokat összefoglaló kifejezéssel „környezetieknek” nevezhetjük. Ennek a számnak a tanulmányai remélhetőleg képet adnak az ipari termelés és értékesítés környezeti folyamatainak a sokféleségéről, valamint arról, hogy a vállalatok és vezetőik reakciói különböző gazdasági rendszerekben és más-más történeti vagy földrajzi feltételek között milyenek lehetnek ezekre a folyamatokra.

Első tematikus blokkunk két tanulmánya talán különleges szakmai csemegével is szolgál. A világ közgazdaságtudományi kutatásában méltán a legfontosabb szakmai műhelyek között említett amerikai Harvard Egyetem két professzorának egymást követő tanulmánya az amerikai ipari szervezetelméleti kutatások „hagyományos”, valamint „új” iskoláját reprezentálja. A két munka összevetése érzékeltetheti a tudományág kutatási-elemzési szemléletének a globális és összehasonlító vizsgálódásoktól az egyes vállalati esetek „mélyfúrásos” analízise felé haladó átalakulási folyamatát.

Az ipari szervezetelmélet egyik világszerte elismert „nagy öregje”, Alfred Chandler professzor nagy ívű történeti elemzésben mutatja be azt, hogy a vállalatok „szervezeti képességei”, amelyek nagyrészt szervezeti alkalmazkodási képességek, mennyiben segítették elő a világ gazdaság fontosabb országaiban az ipari fejlődés megindulását, illetve fellendülését. Itt nemcsak az egyes nemzeti politikai kulturális, történelmi feltételrendszerek eltérései érdemelnek nagy figyelmet, hanem az a körülmény is, hogy Nyugat-Európa nagy ipari országaiban, az Egyesült Államokban, Japánban, valamint Oroszországban más-más időben lendült túl az iparfejlődés a kritikus ponton. Emiatt pedig gyökeresen eltérő volt az iparfejlődés meggyorsítását lehetővé tevő vállalati szervezeti képességek kibontakozásának belső és nemzetközi gazdasági háttere.

Pankaj Ghemawat ugyancsak a Harvard Egyetem oktatója és kutatója. Vállalati esettanulmánya kutatómódszertani szempontból is figyelmet érdemel, mert a tanárok és a hallgatók igazi csapatmunkájának az eredménye. A Nucor miniacélmű sikerének titkaira rávilágítva a tanulmány vállalati oldalról támasztja alá azt a Magyarországon csak most terjedő iparpolitikai felismerést, hogy a válságban lévő ágazatok gondjaira nagyobb eséllyel lehet az alkalmazkodóképes kisebb cégek útjának egyengetésével megoldást találni, mint a homogénnek tekintett egész ágazat válságának költséges kormányzati kezelésével.

A magyar ipar privatizációjával kapcsolatban a szakirodalom újabban különös fontosságot tulajdonít a tulajdonjogok és a piacra jutási lehetőségek közötti összefüggéseknek. Klauber Mátyás azoknak a veszélyeknek a reális felmérésére vállalkozott tanulmányában, amelyek abból származhatnak, hogy külföldi befektetők a magyar ipar termelő kapacitásai helyett annak belföldi értékesítési csatornáit szerzik meg. A privatizációnak ez az útja a magyar ipari termelés egy részének elsorvadásához vezethet, a veszély valódi nagyságát azonban csak empirikus elemzés alapján lehet megítélni.

Ma már az iparfejlődés gazdasági környezetének fontos eleme a természeti környezet. E felismerés alapján Török Ádám és Zsarnay Judit tanulmánya a magyar iparpolitika „környezetérzékenységét” vizsgálja. A környezet rovására ugyan látszólagos hatékonyságnövekedés érhető el az ipari termelésben, a környezetrontás halmozott költségeit azonban később kamatostul vissza kell fizetnie a társadalomnak. A környezetrontó ipar tulajdonképpen az ország eladósodását növeli, emiatt az iparfejlődés környezeti hatásaira az iparpolitikának is az eddiginél sokkal jobban oda kell figyelnie.

Az ipar csak akkor reagálhat sikeresen a külső kihívásokra, ha az alacsony hatékonyságú erőforrásainak leépítése mellett új, nemzetközi összehasonlításban is hatékony erőforrásokat von be a termelésbe. Hoványi Gábor tanulmánya a magyar ipari erőforrások, mindenekelőtt az állótőke minőségének megjavítására elképzelhető stratégiai lehetőségeket, a magyar K+F politika mozgásterét elemzi. Az anyag vitaindítónak készült. Célja az, hogy folyóiratunkban eszmecsere bontakozzék ki a bemutatott keretfeltételek, illetve cselekvési alternatívák értékeléséről. Vagyis: el kell-e fogadnia Magyarországnak a kiszorulást a nemzetközi műszaki fejlődés főáramából, vagy szűkös pénzügyi lehetőségei mellett is, de megfelelő stratégiai háttérrel lehet-e vajon esélye a „megkapaszkodásra”.

Az Esztergom és térségének gazdasági átalakulási esélyeit vizsgáló tanulmány — Viszt Erzsébet és Ványai Judit tollából — olyan mikrorégiók kutatásának fontosságára irányítja a figyelmet, amelyek korántsem tartoznak a válságrégiók közé, de a környezeti kihívásokra való helyes válaszok itt is egyre fontosabbak. Gazdaságuk szerkezetének mélyelemzése azonban a válságmegelőző stratégia kialakításához nyújthat szempontokat.

A jó vállalatvezetés egyik ismérve a gazdálkodási környezet változásaihoz való rugalmas és határozott alkalmazkodás, amelynek legjobb receptjeit a Távol-Kelet iparosodott országai nyújtják a közkeletű felfogás szerint. Marosi Miklós tanulmánya nem cáfolja meg ezt a vélekedést, de rávilágít arra, hogy a vezető távol-keleti ipari országok — különösen Japán és Dél-Korea — között jelentős különbségek vannak a gazdaság szereplőinek a gondolkodásmódjában s a gazdaságműködés intézményi feltételeiben. Néhány közismert japán erény (például az erős munkaintenzitás vagy a minőség szinte kultikus tisztelete) Dél-Korea ipari munkavállalóit talán még jobban jellemzi, ugyanakkor viszont a gazdaság szervezeti rendszere merevebb, a monopóliumok szerepe nagyobb és az állami befolyás is sokkal erősebb.

A „megkapaszkodási”-felzárkózási stratégiák különböző típusaira jó példák találhatók a legfejlettebbek után haladó országok biotechnológiai szektorában. Frigyesi Veronika tanulmánya a viszonylag „későnjövő” országok közül ezúttal Olaszország aránylag újkeletű biotechnológiai fejlesztési stratégiáját elemzi. Ennek a cikknek az a nem szűken vett ipargazdasági tény ad különös aktualitást, hogy Olaszország 1992 nyarától hivatalban levő kormánya minden eddiginél határozottabban törekszik az ország gazdasági talpraállítására.

Török Ady
főszerkesztő

TARTALOM

VÁLLALATGAZDASÁG

Alfred D. Chandler: Szervezeti képességek és az ipari szerkezetátalakítás (Történeti elemzés)	11
Pankaj Ghemawat: Szervezeti hatékonyság (Esettanulmány a versenyképesség és a vállalati szervezet összefüggéseiről)	36
Klauber Mátyás: A belkereskedelem privatizációjának hatása a fogyasztási cikkek belföldi piacára	58

GAZDASÁGPOLITIKA

Török Ádám—Zsarnay Judit: Egy „környezetérzékeny” iparpolitika lehetőségei	68
Hoványi Gábor: Elgondolások a hazai kutatás-fejlesztési stratégiáról (Vitaanyag)	79
Viszt Erzsébet—Ványai Judit: A gazdasági átalakulás kezdetei Esztergomban és környékén	91

KÜLGAZDASÁG

Marosi Miklós: A dél-koreai vállalatvezetés, azonosságok és eltérések a dél-koreai és a japán menedzsment között	102
Frigyesi Veronika: A biotechnológia fejlődését befolyásoló gazdasági feltételek sajátosságai Olaszországban	117
A szakterület új könyvei	130

CONTENTS

INDUSTRIAL ECONOMICS

Chandler, A. D.: Organizational capabilities and industrial restructuring: A historical analysis	11
Ghemawat, P.: A case study in organizational efficiency: competitive position and internal organization	36
Klauber M.: The impact of privatization on retail trade on the domestic market of consumer goods	58

ECONOMIC POLICY

Török Á.—Zsarnay J.: Chances for an “environment-sensitive” industrial policy	68
Hoványi G.: Some ideas on the Hungarian R+D strategy (Discussion paper)	79
Viszt E.—Ványai J.: Economic transition in Esztergom and its surrounding	91

INTERNATIONAL ISSUES

Marosi M.: Management in Korea, similarities and differences between the Korean and Japanese management	102
Frigyesi V.: Special features of economic conditions influencing biotechnology-development in Italy	117
New Books	130

SUMMARY OF THE ARTICLES

Alfred D. Chandler

Organizational capabilities and industrial restructuring: a historical analysis

Referring to examples from Western Europe, the USA, Japan and the Soviet-Union the article analyses the impact of modern industrial companies on their economic environment.

Pankaj Ghemawat

A case study in organizational efficiency: competitive position and internal organization

Taking as an example the minimill Nucor comparing it with other American minimills and integrated steelworks the author investigates how far the industrial organization has an impact on the competitiveness.

Mátyás Klauber

The impact of privatization of retail trade on the domestic market of consumer goods

The author examines the relations between consumer goods import and the privatization by analysing the business policy of trade companies.

Ádám Török—Judit Zsarnay

Chances for an "environment sensitive" industrial policy

The article is focusing on the mutually important points of the environment protection policy and industrial policy reviewing the changing role of the environment protection among the economic policy goals.

Gábor Hoványi

Some ideas on the Hungarian R + D strategy (Discussion paper)

Describing the different ways of the R + D policies and the opened questions of the Hungarian situation in an international context a proposal for discussion is presented in the article.

Erzsébet Viszt—Judit Ványai

Economic transition in Esztergom and its surrounding

The study analysis the chances for the economic restructuring of a Hungarian subregion reviewing several sectors: the industry, the agricultur and the tourism in particular.

Miklós Marosi

**Management in Korea, similarities and differences between
Korean and Japanese management practices**

Interesting comparison between the Japanese and the less wellknown Korean management and companies highlights how different factors can lead to a country's success.

Veronika Frigyesi

Special features of economic conditions influencing biotechnology development in Italy

The article presents how biotechnology progressed in Italy in the late eighties as a result of the mutual efforts of the government and the companies.

Alfred D. Chandler

•

Szervezeti képességek és az ipari szerkezetátalakítás

(Történeti elemzés)

E történeti elemző tanulmányban mellett érvelek, hogy a termelés és az elosztás területén a modern menedzseri vállalkozások létrehozatala és fejlesztése, illetve az ezek által kifejlesztett szervezeti képességek igen jelentős tényezőként hatottak a mikrogazdasági környezetek formálásában. A tőkés piacgazdaságokban az ipari hatalom és a gazdasági növekedés jórészt azokon a képességeken múlt, amelyek elsajátítására e vállalatok létrehozatala és folyamatos működtetése során került sor a piaci részesedésért és profitért folyó versengésben. Az egyes iparágak és nemzetek kompetitív ereje ennél fogva iparvállalataik tanult szervezeti képességeit tükrözi.

Tanulmányomat annak áttekintésével kezdem, hogy a modern ipari vállalkozások miként formálták azoknak az országoknak a mikrogazdasági környezetét, amelyek a második világháború előtt az iparosítás élvonalában haladtak. Az Egyesült Államok és Nyugat-Európa vizsgálata után az ilyen szervezeti képességeket a két legnagyobb megkésített iparteremtő állam, Japán és a Szovjetunió esetében veszem szemügyre. Ezek az országok az iparosítás megkezdésekor más jellegű kihívásokkal kellett szembenézzenek, mint az Egyesült Államok vagy Nyugat-Európa. Japán képességeit a tőkés piacgazdaság keretei között fejtette ki, a Szovjetunió pedig a szocialista tervgazdaság útját választotta. A mikrogazdasági környezetek ilyen komparatív elemzésével történeti összefüggésrendszerbe helyezhetjük azokat a mai törekvéseket, amelyek a Szovjetunió tervezett gazdaságának piaci gazdasággá formálását célozzák.

E nemzetek mikrogazdasági környezeteinek fejlődését elemezve a „vezetőkre” összpontosítom figyelmemet, vagyis azokra, akik a vállalatok termelékenységével, jövedelmezőségével, s végeredményben folyamatos fennmaradásával kapcsolatos alapvető döntéseket hozzák. Áttekintem azon irányítási struktúrák fejlődését, amelyek keretül szolgáltak e vezetők működésének; megvizsgálom továbbá, hogy a vezetők tevékenysége miként formálta a piaci struktúrát, a verseny szerkezetét, az alkalmazott technológiákat és a felhasznált termelési tényezőket; s hogy tevékenységükre milyen módon hatott a szélesebb makrogazdasági környezet.

A MODERN IPARVÁLLALATOK FEJLŐDÉSE AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN ÉS NYUGAT-EURÓPÁBAN

Az üzleti vállalkozások szervezése és működésük mikrogazdasági környezete évszázadokon keresztül nem sokat változott. Csaknem valamennyi üzleti vállalkozás a tulajdonos személyes irányítása alatt állt. Alig létezett olyan hierarchia, amely az alsó és középszintű irányítók, illetve a felső szintű menedzserek tagolódását tükrözte volna. A modern üzleti vállalkozás jellegzetes hierarchikus szerkezete az Egyesült Államokban és Európában jelent meg a múlt század ötvenes éveiben a szállítás és a hírközlés új szervezeti formájaként. A század nyolcvanas évei során a vasúti és távközlési vállalatok olyan **szervezeti struktúrákat hoztak létre, beleértve a multiregionális rendszerek úgynevezett M-formájának alkalmazását is**, olyan belső ellenőrzési rendszereket teremtettek, amelyek komplexitásukat tekintve nem maradtak el az iparban és kereskedelemben fél évszázaddal később létrehozott szervezeti megoldásoktól.

A vasútnak és a kábeles távközlésnek köszönhetően a javak és a hírek olyan mennyiségét lehetett eleddig példátlan gyorsasággal és rendszerességgel továbbítani, ami forradalmasította a termelés és az elosztás folyamatait. Az áruterítésben megjelentek a modern kiskereskedők tömegei, másfelől a helyben vagy megrendelés útján árusító áruházak és a specializált üzletláncok. A termelésben a tényezők új áramlásai olyan technológiai potenciált teremtettek, amelynek köszönhetően a technikai újítások valóságos áradata öntötte el Nyugat-Európát és az Egyesült Államokat — a történészek joggal nevezik e jelenséget második ipari forradalomnak. E technológiáknak köszönhetően jelent meg a modern üzleti vállalkozás egyik alfaja, a modern ipari vállalkozás, amely gyors ütemben átformálta az iparági struktúrákat és azt a mikrogazdasági környezetet, amelyben ezek a vállalatok működtek.

Az új technológiák megjelenése nyomán átalakult a dohány, a gabona, a whisky, a sör, a cukor, az étolaj és más élelmiszerek termelése. Forradalmasodott az olajfinomítás és a fémkohászat — az acél, a réz és az alumínium előállítása —, szintúgy egyes anyagok — az üveg, a gumi és a dörzsanyagok — termelése. Új kémiai iparágak születtek, szintetikus festékanyagoknak, fonalaknak, műtrágyáknak és orvosságoknak adva életet. Mindennek nyomán az alkalmazott gépek széles skálája jött létre — könnyebb gépek a varráshoz, mezőgazdasági vagy irodai felhasználásra; továbbá a szabványosított gépek és eszközök, mint például a felvonók, a hűtőszekrények, a teljesítményükben igencsak feljavított nyomdagépek, szivattyúk és bojlerok. A leginkább forradalmasító hatásúnak azonban az elektromos áram nagy mennyiségű előállítását és elosztását szolgáló eszközök bizonyultak. Ez az új energiaforrás nemcsak a gyárakon belül alakította gyökeresen át a termelés mechanikai folyamatát és nemcsak új formákat teremtett a városi közlekedésben, hanem forradalmasította számos fém és kémiai anyag előállítási technikáját is.

Ezek az iparágak, amelyek a kései tizenkilencedik században a gazdasági növekedés és átalakulás húzóágazataivá váltak, két alapvető vonásban különböztek a

már jóval korábban kiforrott olyan munkaintenzív iparágaktól, amelyek a textil, ruházat, bútor, fűrészaruk és bőrkészítmények előállításával, a nyomtatással vagy a hajóépítéssel foglalkoztak. Ugyanezek a vonások különböztették meg a későbbi forradalmasító hatású iparágakat is — gondoljunk a belső égésű motor megjelenésére a második világháború előtt, vagy az elektronika, különösképp a komputer hatására a háború után. Először is, az új ágazatokban valamennyi termelési folyamat sokkal tőkeintenzívebb volt, mint a régi iparágakban. Vagyis a kibocsátási egységre jutó tőke/munka arány jelentős mértékben megnövekedett. Másodszor, ezekben az iparágakban a nagy üzemek jelentős költségmegtakarítást érthettek el egy-egy termékcsoport előállításánál. A hatékony méret nagyság egy bizonyos minimumáig (ami a technológia jellegétől és a piac nagyságától függött) a termékegységre jutó költség gyorsabban csökkent a kibocsátás mennyiségének növelésével, mint ami a munkaintenzív iparágakra volt jellemző. A méretgazdaságosság ilyen alkalmazásán kívül az ilyen nagy üzemek gyakran elsőként éltek a termék *jellegéből* adódó gazdaságosság költségelőnyeivel, vagyis azzal, hogy közbülső termékeket azonos eszközökkel állítottak elő, lényegében ugyanazokat a nyersanyagokat és félkész anyagokat, valamint azonos közbeső termelési folyamatokat alkalmazva.

Ám minden ilyen tőkeintenzív iparágban az új nagyüzemek csak akkor voltak képesek fenntartani a méret- és jelleggazdaságosság költségelőnyeit, ha az üzemeltető vállalkozók megvalósították nemzeti, majd nemzetközi keretek között a marketing- és elosztó szervezetet. Alkalmazniuk kellett még alsó és középszintű menedzsereket a termékáramlás koordinálására a termelésben és a forgalmazásban, illetve felső szintű menedzsereket a mindenkori műveletek összehangolására és ellenőrzésére, a jövőbeli tevékenység megtervezésére és a források allokálására. Az „első mozgatók” (azok tehát, akik a beruházási döntéseket hozták a termelés, a marketing és a menedzsment terén a méret- és jelleggazdaságosság előnyei érdekében), kevesen voltak és hamarosan teljes uralkodó helyzetet értek el iparágukban, melyet rendszerint évtizedeken keresztül meg is őriztek.

Az első mozgatóknak ez a háromfelé irányított beruházási tevékenysége hozta létre a modern iparvállalatot, funkcionális (termelési, forgalmazási, beszerzési, fejlesztési és pénzügyi) részlegek irányítása alatt, amelyek vezetői az elnökkel együtt adták a vállalat központi vezetését. (Vagyis az új cégek irányítása az U-szerkezeteknek megfelelően szerveződött.) Ez a beruházás formálta át az iparágak struktúráját és a cégek közötti verseny természetét és ennél fogva a mikrogazdasági környezetet. Az új tőkeintenzív iparágakban gyors ütemben néhány nagy menedzseri vezetésű vállalat került uralmi helyzetbe, oligopolisztikus értelemben küzdve a piaci részesedésért és a profitért. Az ár a versengés jelentős tényezője maradt. E cégek mindazonáltal erőteljesebben küzdöttek a funkcionális és stratégiai hatékonyság terén; vagyis arra törekedtek, hogy a termelés, forgalmazás, marketing, termékfejlesztés és hasonló területek folyamatait hatékonyabban szervezzék meg, gyorsabban nyerjenek teret a fejlődő piacokon és hagyják el a hanyatló piacokat. E verseny próbakövét a változó piaci részesedés jelentette. Az új oligopolisztikus iparágakban folyamatosan változott a piaci részesedés és az elért profit.

Az ilyen oligopolisztikus verseny a munkások és a menedzserek termékspecifikus képességeit fejlesztette. Ezek a képességek, valamint az új és tőkeintenzív technológiákkal nyert és újrabehúzott profit vált e menedzserei vállalkozások folyamatos növekedésének alapjává. A cégek azáltal bővültek, hogy egybefonódtak egyes versenytársaikkal (horizontális egyesülés), illetve a nyersanyagbeszerzés ellenőrzésénél vagy a termékek elhelyezését illetően léptek fel közösen (vertikális integráció), rendszerint azonban specifikus, időről időre és helyzetről helyzetre változó szituációkban jártak el így. A tőkeintenzív iparágakban a legtöbb cég esetében a folyamatos növekedés hosszú távú stratégiája előfeltétele volt az új piacokra való behatolás: új földrajzi régiókban avagy kapcsolódó termékek piacán. A földrajzilag távol eső piacokra való behatolás során rendszerint a szervezeti képességek kompetitív előnyeiket aknázták ki a méretgazdaságosságokból adódóan. Az átmenet *szomszédos* iparágakba elsősorban a jelleggazdaságosság előnyeire épült.

Az oligopolisztikus verseny által felerősített ilyen szervezeti képességek kínálták a mozgatóerőt a cégek, az általuk uralt iparágak, illetve a működésük keretétől szolgáló nemzetgazdaságok számára. E készségek azokban az ismereteket és tapasztalatokat kínáló folyamatokban jöttek létre, amelyek mindenkor hatnak valamely új termék forgalmazásakor a nemzeti és nemzetközi piacokon. Ezek az elsajátított képességek problémamegoldás során adódtak olyan kérdések tisztázása közben, hogy milyen legyen a termelési folyamatok tagolása, milyen szükségletei vannak a vásárlóknak és miként kell a termékeket és a termelési megoldásokat megváltoztatni e szükségletek kielégítése érdekében, hogy milyen alapanyag-készletek vannak a piacon és mennyire megbízhatóak a szállítók, hogy mi a munkások és menedzserek toborzásának és felkészítésének a leghatékonyabb módja. Az ilyen elsajátított képességek megmutatkoztak annak során is, ahogyan kiépítették és megszerezték a termelés és áruterítés terén a cégek megfelelő adottságait. Mindez még nyilvánvalóbban jelentkezett a cégek termék- és folyamatspecifikus emberi készségeinél. E képességek közül a leginkább döntőnek a felsőbb vezetők rátermettsége mutatkozott, a vezető menedzsereké, akik felvették és felkészítették a közép- és alsó szintű vezetőket, meghatározták és behatárolták felelősségeiket, ellenőrizték és koordinálták teljesítményüket, s akik továbbá terveztek a jövőre vonatkozóan és allokálták az egész vállalkozás forrásait.

Az ilyen ismeretek és készségek a sikerre vagy kudarcra vezető próbálgatások, a visszajelzések és értékelések révén fejlődtek; az egyének képességei ennek megfelelően ama szervezeti környezet függvényében alakultak, amely kibontakozásuk és működésük keretétől szolgált. Az ilyen elsajátított készségek és ismeretek cégspecifikus és ipárgspecifikus jelleggel rendelkeztek. Természetesen nem voltak szabadalmaztathatók. Nehéz lett volna átvitelük egyik ipárról a másikra, de még egyik cégtől a másikhoz is, épp mert igen sajátos szervezeti kontextusban került sor elsajátításukra. Ha ezek a cégspecifikus és ipárgspecifikus képességek folyamatosan gyarapodtak a termékekről, termelési folyamatokról, vásárlókról, szállítókról, s a munkások és vezetők cégen belüli további viszonyairól szerzett ismeretekkel,

úgy a tőkeintenzív iparági vállalkozások rendszerint képesek voltak fenntartani versenyképességüket és megőrizni jövedelmezőségüket.

Az ilyenfajta képességek megszerzése, fenntartása és bővítése lehetővé tette az amerikai és német cégek számára, hogy a második ipari forradalom legtöbb tőkeintenzív iparágában két évtizeddel az első világháborút megelőzően kiszorítsák a brit cégeket a nemzetközi, sőt még a brit piacokról is. E képességeknek köszönhetően tudták a német vállalatok visszanyerni pozíciójukat a világpiacra a háborút követően már egy évtizeddel a vereség és az infláció 1914 és 1924 közötti évtizede eltelére, s tudtak ismét visszajönni az ötvenes években egy még pusztítóbb világháború után. A szervezeti tanulás tette lehetővé a japán cégek számára is, hogy először tömeges méretekben vigyék be országukba a nyugati technológiákat; s azután amint a japán belső piac megfelelő léptékűre növekedett és immár kellőképp nagy cégeket tudtak létrehozni, lehetőségük nyílt továbbá a kompetitív előnyök nemzetközi piacokon való kiaknázásához.

Másfelől viszont a szovjet modellt követő gazdaságok, amelyek a központi tervezőhivatalok közvetítésén keresztül koordinálták a termelést és az elosztást és határozták meg a források allokálását, megakadályozták azt, hogy az iparvállalatok menedzserei tanuljanak és azután a termelés és elosztás összehangolására vonatkozó ismereteiket kiterjesztve stratégiaileg tervezzenek és forrásaikat az ilyen tervek megvalósításához igazítsák, javítva a létező termékeket és előállításuk technikai oldalait, valamint piacot teremtve újabb jószágfajtáknak. Az ilyen képességek kifejlesztésének hiánya játszotta a főszerepet a szovjet és más központiilag tervezett gazdaságok felbomlásában.

TÖRTÉNELMI TAPASZTALATOK NYOMÁBAN: A SZERVEZÉSI KÉPESSÉGEK LÉTREJÖTTE AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN ÉS EURÓPÁBAN

A piaci részesedés és profit elérésének és fenntartásának képessége a tőkés vállalkozás hatékonyságának próbaköve, különösképp, ha külföldi piacokról van szó, ahol a törvények, szokások, munkavégzési habitusok, illetve a források inkább a hazai termelőknek kedveznek. Ha ez valóban így van, akkor a német és amerikai iparvállalatok gyors és drámai győzelme brit versenytársaik fölött az első világháborút megelőző évtizedekben arról tanúskodik, hogy a második ipari forradalom új és átalakult iparágaiban — a vegyipari termékek, elektromos berendezések, könnyű- és nehézipari gépek, valamint a fémek gyártásának területén — a termelés és forgalmazás terén hozott kezdeti beruházás az „első mozgatók” számára lehetővé tette, hogy gyorsan meghódítsák a világpiacokat, erőteljes akadályokat emeljenek a későbbi bebocsátást igénylők előtt és újraformálják saját mikrogazdasági környezetüket.

Az új iparágak közül a **vegyipar** volt a technológiailag legfejlettebb. Ez az iparág az új ipari és fogyasztói termékek legszélesebb áruskáláját kínálta, a szintetikus festéktől kezdve az orvosságon, műtrágyán és szöveten át egészen a filmig és más alapanyagokig. Az iparág első jelentősebb termékkörét a szintetikus festékek hozták, s e téren az angol vállalkozók voltak az úttörők. Egy angol férfiú, William Perkin találta fel az első ilyen festékanyagot. A világon az ember által készített festékanyagok legnagyobb piaca egészen a második világháborút követő időig a hatalmas brit textilipar maradt. A szintetikus festéket szénből állítják elő, s Angliának van a legnagyobb készlete Európában jó minőségű szénből. A múlt század hetvenes éveiben az angol festékipar csaknem valamennyi lehetséges komparatív előnnyel rendelkezett. Az angol vállalkozóknak minden gazdasági mérce szerint gyorsan uralmi helyzetbe kellett volna jutniuk a világpiacon. Nem kerítették azonban sort a termelés, forgalmazás és menedzsment terén a szükséges beruházásokra. Ám a Bayer, a BASF, a Hoechst és további három kisebb német cég nem késlekedett.

A nyolcvanas és kilencvenes évek során ezek az úttörő német cégek váltak az iparág első mozgatóivá. A Rajna mentén felépítették egy vagy két hatalmas üzemüket, gondosan ügyelve a termék jellegéből adódó gazdaságosságok kihasználására. Míg az angolok 30—40 festéket állítottak elő, addig a németek 300—400 fajtaig mentek el. Míg az angolok a forgalmazásnál megmaradtak az ügynökhálózati rendszernél, addig a németek az egész világra kiterjedő eladói hálózatot hoztak létre; hiszen a ruha-, a bőr- és a papíriparban és más anyagok feldolgozásának terén a felhasználókat meg kellett tanítani arra, hogy miként alkalmazzák az új termékeket. Amikor például a Bayer befejezte leverkuseni gyárának építését, tanult kémikusokból álló eladói már mintegy 20 000 vevővel dolgoztak szerte a világban. A századfordulóra a Bayer és a többi német vegyipari vezető cég az addig legnagyobb és leggondosabban definiált ipari menedzseri hierarchiát építette ki. Ezek a szervezési képességek tették lehetővé a Bayer és a többi első mozgató számára, hogy a világpiacon több száz különböző festéket forgalmazzanak, hogy új szintetikus gyógyszeres és filmek sokaságát kínálják.

Az így elért német *kompetitív előnyök* gyorsan háttérbe szorították Anglia gazdasági *komparatív előnyeit*. 1913-ban a világban 160 000 tonna festéket állítottak elő. Ebből német cégek termeltek meg 140 000 tonnát (72 %-ot a három nagy cég, a Bayer, a BASF és a Hoechst, amelyek mindmáig a világ vezető kémiai cégei). Tízezer tonnát a Rajna felső folyásánál svájciak állítottak elő. A teljes brit termelés mindössze 4100 tonna volt. Hasonló történet játszódott le az orvosságok és filmek gyártásában, a mezőgazdaságban és az elektroiparban alkalmazott vegyipari készítmények terén.

Az **elektromos készülékek** ágazata — kevesebb szakmailag felkészült technikust és tudóst alkalmazva — még inkább átformálta a gazdasági élet arculatát, mint a vegyipar. Az új iparág a világítás és az energia új forrásait kínálta, megváltoztatva a városi életvitelt és szállítást, módosítva egyidejűleg a munkahelyeket. Az új elektrokémiai technikákkal pedig sikerült átalakítani a réz, az alumínium és más termékek előállításának módját és ezáltal jelentős költségmegtakarítást értek el.

Az iparág első éveiben az angol úttörők pontosan olyan aktívak voltak, mint a német vagy az amerikai vállalatok. Egy évtizeden belül azonban azt követően, hogy Thomas Edison létrehozta az első elektromos erőműtelepet 1882-ben New York Cityben, az első mozdítók az Egyesült Államokban (a General Electric és a Westinghouse), valamint Németországban (a Siemens és az AEG) meghozta a termelés, forgalmazás és menedzsment terén a szükséges beruházásokat a méret- és jelleggazdaságosság kiaknázásához. Semmi ehhez hasonlóra sem került sor azonban Angliában, bár Sir William Mather (legerősebb tulajdonosa volt a Mather & Platt cégnek, az egyik legnagyobb textilgépgyártó vállalatnak) körülbelül akkor kapta meg az Edison-szabadalmakat, amikor Emil Rathenau az AEG-nál.

Ennek következményeként 1913-ra a brit gyárakban brit munkával előállított elektromos készülékek kétharmadát a General Electric, a Westinghouse és a Siemens alvállalkozói üzemekben állították elő. Az AEG több terméket forgalmazott Angliában, mint a legnagyobb brit cég. A Mather & Platt immár kisebb vállalatként gyárak számára készített elektromos berendezéseket. A kilencvenes évektől fogva azok a kutatási és fejlesztési tevékenységek, amelyek a létező termékek feljavítását és újak kifejlesztését célozták e döntően tudományra alapozott iparágban, Schenectadyban, Pittsburghben és Berlinben, nem pedig Angliában folytak.

Ami a vegyipari termékek és elektromos készülékek terén történt, az megismétlődött az acél, réz és más fémek termelésének, illetve a nehéz- és könnyűipari gépek előállításának szférájában is. A fémek előállításában a britek haladtak elől, a szükséges beruházásokra azonban a németek és az amerikaiak kerítették sort, gyors ütemben kiszorítva az angolokat a nemzetközi piacokról. A gépgyártás terén az angolok még csak nem is próbálkoztak. A németek gyorsan uralkodó helyzetre tettek szert a nehézgépek és felszerelések terén, az amerikaiak viszont csaknem globális monopóliumot értek el a standardizált részekből összeállított könnyűgépek forgalmazásában, s e folyamatot már a nyolcvanas években „a gépgyártás amerikai rendszerének” nevezték.

Az irodagépek termelésében az olyan újjító és piacteremtő cégek uralták a világpiacot, mint a Burroughs Adding Machine, a National Cash a Register, a Remington Typewriter Company és a Computing-Tabulating-Recording Company (ez a korai húszas években az International Business Machines megjelölést kapta). A varrógépek terén a Singer Sewing Machine, a mezőgazdasági felszerelésekben pedig a McCormick Harvesting Machine volt a világelső cég (ez utóbbi vált az 1902-es fúzió, az International Harvester magvává). 1913-ban a cári Oroszországban a két legnagyobb kereskedelmi vállalkozás valójában a Singer és az International Harvester volt. Arra az időre a Singer évente 79 000 gépet állított elő moszkvai gyárában 2500 bér munkással és 300 fizetett alkalmazottal; a Távol-Keletről a Baltikumig terjedő hatalmas területen pedig mintegy 27 000 eladót foglalkoztatott. A Harvester másfelől tizenegy városban működő hivatalhálózattal forgalmazta termékeit, amely átfogta Oroszország közvetítő kereskedőinek nyolcvan százalékát. Mindkét társaság oroszországi működő üzeme kisebb volt, mint európai vállalko-

zásai a Singer skóciai és németországi, illetve a Harvester hatalmas németországi üzemei figyelembevételével. Az első világháború idejére az amerikai cégek számottevő globális kompetitív hatalomra tettek szert a felvonók (Otis Elevator), a szivattyúk (Worthington Pump), a bojlerok és más gőzeszközök (Babcock & Wilcox), a nyomtató eszközök (Mergenthaler Linotype) és a fűtőeszközök terén (American Radiator).

Vajon az angol úttörő cégek miért nem kerítették sort azokra a beruházásokra, amelyek nélkülözhetetlenek lettek volna a német és amerikai cégekkel való versenyhez szükséges szervezeti képességek megszerzéséhez? A válasz rendkívül összetett. Egyaránt figyelembe kell venni a gazdasági és nemzetgazdasági intézményekre kiterjedő széles makrogazdasági környezetet, az osztályokkal és kultúrával összefüggő adottságokat, valamint a történelmi időzítést. E környezetet nem elemezhetjük itt. A történelem e rövid szeletével végül is azt dokumentálandó foglalkozunk, hogy ha elmaradnak azok a beruházások, amelyek a méret- és jelleggazdaságosság költségelőnyeinek kiaknázásához szükségesek, úgy az ilyen mulasztást elkövető vállalatok, iparágak és nemzetgazdaságok alulmaradnak a nemzetközi piacokon azokkal a cégekkel szemben, amelyek sort kerítettek ezekre a beruházásokra. A szervezeti tanulás ilyen alapzata nélkül továbbá nem fejlődhetnek ki a termelés, forgalmazás, kutatás és fejlesztés, eladás, valamint a munkaviszonyok terén a cég- és ipárgspecifikus képességek, nem érhető el a szükséges kompetitív átütőerő.

A szervezeti felépítésben, különösképp pedig az irányítási struktúrákban tapasztalható eltérések ugyanakkor kulcsot kínálnak a brit ipari gyengeség magyarázatához. Angliában a vállalkozók és később *családi* utódaiuk egészen a második világháborút követő időkhöz csak kis számban alkalmaztak menedzsereket, ők és örököseik folyamatosan sokkal nagyobb szerepet vállaltak a közép- és felső szintű menedzsmentben, a döntések meghozatalában. Angliában az új és az átalakult iparágakban a stratégiai és működési döntéseket folyamatosan inkább családtagok hozták meg, akik egyidejűleg a legnagyobb részvényesek közé is tartoztak.

Németországban és az Egyesült Államokban a vállalkozók és családjaik gyors ütemben és széles körben menedzserei teameket alkalmaztak és a családi körön kívülről fizetett menedzsereket állítottak a felsőbb menedzsment pozícióiba. Az amerikai iparvállalatoknál már kezdettől fogva különbséget tettek a belső és külső igazgatók között: az előbbieket teljes munkaidőben dolgozó fizetett menedzserek, az utóbbiak pedig a részvényesek részmunkaidőben működő képviselői voltak. A teljes munkaidejű igazgatók (beleértve olyan részvényeseket is, akik fizetést kaptak teljes idejű munkavégzésükért) alkották a testületi végrehajtó bizottságot. A részüdős képviselők, akik más teljes idejű elfoglaltsággal rendelkeztek, a Pénzügyi Bizottság tagjai voltak. Németországban a nyolcvanas évektől fogva a kétestületi irányítás rendszere még élesebben kihozta ezt a megkülönböztetést. A *Vorstand* (igazgatóság) elsősorban a teljes munkaidejű igazgatókból delegálódott. Az *Aufsichtsrat* (a felügyelő bizottság) pedig a jelentősebb részvénytulajdonosokat képviselte, nemcsak a család vagy a nagyobb befektetők részéről, hanem a bankok felől is. Németországban ugyanis a bankok sokkal nagyobb szerepet vállaltak az ipari vállalkozások finanszírozásában, mint az Egyesült Államokban vagy Angliában.

Az Egyesült Államokban és Németországban tehát a teljes idejű igazgatók — egyre inkább azok, akiknek kevés részvényük volt az általuk szolgált vállalatnál — hozták meg a kritikus döntéseket a működéssel kapcsolatban, amelyeket azután a részvényesek képviselőinek kellett jóváhagyniuk a pénzügyi bizottságban vagy a felügyelő tanácsban. Angliában viszont a tulajdonosok vitték tovább a menedzsment ügyeit. A cégre ott gyakran úgy tekintettek, mint a családi vagyon részére. A nyereségeknek inkább a részvényeseket, semmint a vállalat gyarapodását kellett szolgálniuk. Az amerikai és német cégek esetében viszont az alapvető célokat a hosszú távú növekedésre alapozott profit képezte. A vállalkozás számára itt a jövedelem jelentett prioritást; a nyereségek újraberuházása segített biztosítani a nagyobb részvényeseket — az alapító családokat, beruházókat vagy pénzügyi intézeteket — arról, hogy a vállalat reálvagyonra gyarapodik, a menedzserek hosszú távon elkötelezettek, s gyakran ugyanez mondható el a munkásokról is, akik az egyes cégek és iparágak között nem könnyen konvertálható specifikus készségekre tettek szert.

FOLYAMATOS NÖVEKEDÉS A SZERVEZETI TANULÁS FELHASZNÁLÁSA ÉS BŐVÍTÉSE RÉVÉN

Az első világháborút követő években az első mozgatók és kisebb számú kihívó vállalat az oligopolisztikus versenyben újabb külföldi piacokra és szomszédos iparágak piacaira lépett be. Ez a növekedés az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában a modern ipari vállalkozások történetében fontosabbnak bizonyult, mint a horizontális és vertikális integráció. Ez utóbbira specifikus technológiai és piaci helyzetek nyomán került sor. Az újabb piacokra bevezető növekedés jóval erőteljesebben maradt az expanzió folyamatos, hosszú távú stratégiája. Ezt a fajta növekedést nem annyira a tranzakciós, ügynöki és más információs költségek csökkentésének a vágya mozgatta, hanem sokkal inkább ama kompetitív előnyök kiaknázásának az igénye, amelyek elsajátítására a termelés, forgalmazás és marketing tanult és összehangolt rutinjai révén került sor, különösképp a létező termékek és folyamatok fejlesztése, valamint az újak kifejlesztése során. A földrajzi expanzióban ez a méretgazdaságosság kihasználásában csiszolt képességeket működtette, a cég így rendszeresen egy termékkörre koncentrált. A szomszédos jószágpiacokra is belépve a jelleggazdaságosság kiaknázásában szerzett ismeretek kamatoztak, a cég ilyenkor gyakran egynél több termékkörrel foglalkozott. Az ilyen terjeszkedés külföldön és a szomszédos jószágpiacokon maga is elsajátított tapasztalattá vált, hogy ugyanis milyen módokon lehet meghódítani új piacokat és vezetni a megnövekedett, egyszerre több piacon is érdekelt vállalatot.

Az első világháborút követően a tökeintenzív és oligopolisztikus iparágak vezető cégei folytatták létező külföldi hídállásaik bővítését és új területek meghódítását. E stratégia kontextusában a világháború elsődleges hatása az volt, hogy meggyen-

gültek a vezető német iparvállalatok. A háború alatt leányvállalataikat a szövetségeseknél államosították, s ezek azokban az országokban rendszerint szembe is fordultak és versenyre keltek a német anyavállalattal. A német cégek továbbá a háborúnak, a vereségnek, az ipari területek megszállásának és a hiperinflációnak az évtizedében kirekedtek a nemzetközi piacokról. Az 1925 és a világgazdasági válság kirobbanása közötti rövid időszakban azonban a német vállalatok elsajátított ismeretei és készségei a vegyipari termékek, az elektromos készülékek, a gépgyártás és a fémtermelés területén lehetővé tette számukra, hogy 1929-re visszanyerjék helyüket a világpiacokon. Nem annyira a brit és francia cégekkel álltak versenyben, mint inkább a semleges nemzetek vállalataival, amelyek a német jelenlét szűnetelését saját lehetőségeik bővítésére használták fel. Egyebek között olyan cégekről van szó, mint a svájci Sandoz, vagy a Ciba—Geigy a vegyipari termékek, a Brown, a Boveri az elektromos készülékek terén, vagy az elektromos készülékeket gyártó holland Philips és a telefonokat előállító svéd Ericsson.

Az amerikai cégek esetében a háború és Németország háború utáni nehézségei növelték a vegyipari termékek, a gép- és a fémgyártás terén működő vállalatok tengeren túli forgalmát. A vegyipari vállalatok szakosodása az új termékek szférájában (ezt az alábbiakban bemutatjuk) segített számukra abban, hogy jelentős tényezővé nőjék ki magukat a világpiacon. Az elektroiparban a két legnagyobb amerikai vállalat átvette a vezetést a két német élvállalat előtt. 1929-re a General Motors uralta a világpiacot az elektromos készülékek területén. Brit és francia leányvállalatai e nemzetek legnagyobb termelői voltak. Ez a vállalat rendelkezett a német AEG részvényeinek negyedével, és hasonló nagyságrendű részesedései voltak vezető elektrotechnikai cégeknél Mexikóban, Dél-Afrikában és Japánban. Japánban a General Electric ellenőrizte a Tokyo Electric céget és rendelkezett a Shibaura részvényeinek egy kisebb hányadával is. (Ez a két vállalat egyesült 1937-ben Toshiba néven, amikor a japánok elkezdték átvenni az amerikai vállalatokat.)

A telefonok és hírközlési készülékek előállítására terén az AT & T's Western Electric nemzetközi részlege (majd utódja, az ITT) maradt a világ legnagyobb termelője. Az autók termelésében, ebben a két világháború közötti átalakuló és növekvő új iparágban a világpiacot az első mozgató, a Ford, valamint két versenytársa, a General Motors és a Chrysler uralta. 1929-ben amerikai gyárak állították elő a világ termelésének 85 %-át. A Ford és a General Motors leányvállalatai vezető termelők voltak Németországban, Angliában, Ausztráliában és Japánban.

A cégjegyes csomagolt élelmiszerek, italok, gyógyszerek és festékek termelői még gyorsabban terjeszkedtek, mint azok, akik a gépgyártásban 1914 előtt egy még nem telített nemzetközi piacra dolgoztak. A két világháború közötti időszakban az IBM, a Remington Typewriter és a Timken Roller Bearing kilépett a külföldi piacokra oly módon, ahogyan a Singer, a Harvester és más gépgyártó vállalatok korábban jártak el. A jelzett időszakban a vezető élelmiszer- és gyógyszeripari cégek — a Quaker Oats, a Heinz, a Coca Cola, az American Cotton Oil, a Parke-Davis, a United Drug és a Sherwin—Williams — alapvető tengerentúli beru-

házásokat eszközöltek 1914 előtt. A háborút követően a Borden, a Carnation, a Pet Milk, a Corn Products Refining, a National Biscuit, a California Packing (Del Monte), a Wrigley (rágógumi), az American Home Products, a Sterling Drug, a Procter & Gamble, a Colgate-Palmolive-Peet valamennyien építettek gyártelepeket külföldön.

Az új termékpiacon való belépés mindig összetettebb feladatot jelentett a külföldi terjeszkedéshez mérten, hiszen így új beruházásokra volt szükség a komplexebb fizikai és emberi tőkejavakba. Vagyis új képességek megteremtését tette szükségessé. A jelleggazdaságosságon alapuló elmozduláshoz új piaci szervezet kiépítésére volt szükség.

A szomszédos termékpiacon való behatolás elsőként a tudományra alapozott iparágakban valósult meg, ahol a termelésben nagyobb lehetőség nyílt a jelleggazdaságosság kihasználására és a kutatás–fejlesztés eredményeinek kamatoztatására. A német festékgyártók a múlt század kilencvenes éveiben sokféle gyógyszert és valamivel később filmalapanyagot kezdtek gyártani. A Bayer jól ismert aszpirinja egyike volt a még 1900 előtt kifejlesztett számos nyugtató és barbitur alapú csillapítószernek. 1892-ben a Hoechst hozta piacra az egyik első diftéria elleni gyógyszert, amit a Novocaine és más fájdalomcsillapítók követtek; majd lázcsillapítók, a kolera és a tetanusz elleni vakcinák; s az egyik első kémiai hatású terápiás gyógyszer, a Salvarsan, amely elsőként nyújtott hatékony gyógyírt a szifiliszre. A kisebb AGFA néhány gyógyszer és speciális festékanyag előállításával mellett irányító szerepet vitt a fotókémiai termékek területén. E társaságok gyors ütemben hozták létre a világot átfogó önálló marketingszervezeteiket külön-külön egyes termékkörökre.

Az amerikai vegyipari cégek az első világháborúig vártak a termékbővítés hasonló stratégiáinak megvalósításával; akkor viszont beléptek az új termékek piacaira, mégpedig erőteljesebben, mint a németek. Ez volt a helyzet annak az egyetlen brit vegyipari cégnek az esetében is, amely követte az amerikai példát. Az Imperial Chemical Company Industries (ICI) 1926-ban jött létre a két legnagyobb brit vegyipari vállalat egyesüléseként (mindkettő alapjául külföldi technológiák szolgáltak, Nobel dinamitja és Solvay marószódája), sor került a termelési és forgalmazási folyamatok gyors racionalizálására, és kiterjedt menedzseri hierarchia kiépítésére. A húszas évek során az ICI, a Du Pont, a Union Carbide, az Allied Chemical, a Dow and Monsanto már igen sokféle terméket állított elő, s e tényben jelentős specializált termelési alapjaik mutatkoztak meg. A Du Pont és az ICI a nitrocellulóz vegyipari lehetőségeit aknázták ki; a Union Carbide az elektrokémiai és a karbid anyagok terén szerzett jártasságára, majd petrokémiai úttörő tapasztalataira támaszkodott; az Allied a szénkátrány ismeretére alapozott vegyipari technológiáira; a Dow a kloridra és más sóalapú kémiai anyagokra; a Monsanto pedig szacharinalapú anyagokra épített. Bár e termékek előállításánál jelentkezett a bizonyos jószágkörre való szakosodás, forgalmazásukhoz mégis új szervezetek kiépítésére volt szükség. A Du Pont-nál például a celofán és a műselyem előállításánál lényegében ugyanazokat a termelési folyamatokat alkalmazták, a két termékfajta azonban az ipari felhasználá-

lók teljesen eltérő szükségletekkel rendelkező más és más körének szolt. Az Egyesült Államokban az elsők között a vegyipari cégek alkalmaztak sokrészleges (M-forma) struktúrát, vagyis olyan vállalati szerkezetet, amelyben autonóm részlegeket hoztak létre az egyes jelentősebb termékkörök termelési és forgalmazási feladatainak integrálására, az élen egy vállalati vezetőséggel, amely ellenőrizte a működő részlegek tevékenységét, tervezési és forrásallokációs feladatokat látott el.

A német és amerikai első mozgatók az elektromos készülékek gyártásának terén — a Siemens, az AEG, a General Electric és a Westinghouse — szintén nem késlekedtek speciális készségeiket és lehetőségeiket felhasználni a sokirányú piacbővítésre. Az első világháborút megelőző években nemcsak az elektromos áram és a fény létrehozatalára és közvetítésére szolgáló eszközöket gyártottak, hanem egyben termeltek eszközöket a villamos és a földalatti vasút számára, ipari felhasználásra elektromos motorokat és (a németek inkább mint az amerikaiak) elektrokémiai anyagokat, valamint telefon- és telegráfkészülékeket. A németek az amerikaiakhoz képest ismét csak erőteljesebben koncentrálták a termelést nagy gyárlétesítményekbe, hogy hatékonyabban aknázhassák ki a méret- és jelleggazdaságosság költségmegtakarító lehetőségeit. A húszas évek során ezek a cégek kamatoztatták az elsősből adódó előnyöket a röntgenberendezések terén, segítettek a gyógyászat gyakorlatának átalakításában, az elektromos háztartási eszközök (az otthoni életvitelt módosító kályhák, hűtőszekrények, mosógépek, hőszugárzók és hasonló), valamint a rádiózás területén (ami a hírközlést, a szórakoztatást és a politikát formálta át). Az RCA, amely a rádiótermelésben volt az amerikai első mozgató, a General Electric, a Westinghouse és az AT&T közös vállalkozása volt. Európai megfelelője, a Telefunken pedig a Siemens és az AEG együttes teremtményeként jött létre. A General Electric teljesítményének felmérésénél 1900-ban tíz, 1930-ban 193, 1940-ben pedig 282 különféle termékkört jegyeztek.

A nem elektromos gépgyártásban a korai szervezeti tanulás alakította a későbbi fejleményeket. A német nehézgépgyártásban működő cégek éltek a jelleggazdaságosság előnyeivel, szélesebb termékkínálatuk volt és kisebb mennyiséget termeltek; az amerikai könnyűgépgyártók viszont a méretgazdaságosság kamatoztatására törekedtek, viszonylag kisszámú termékfajtát állítottak elő. Így a húszas évek során a Maschinenfabrik-Augsburg-Nürnberg (MAN) a jelleggazdaságosság előnyeivel élve három üzemében rendkívül sokféle gépet termelt a bányászat, a fémkohászat és a fémfeldolgozás, a hajóépítés számára, a vegyipari, élelmiszer- és textilipari ágazatok, a fűrészáru-termelés és a nyomdaipar részére; a Singer és az irodatechnikai cégek viszont továbbra is közvetlenül szomszédos termékcsoportokra koncentrált, nagyjából ugyanazokat a piacokat célozva meg.

Még a kevésbé kutatásintenzív iparágakban is kínáltak lehetőségek az új piacokra való behatolásra. A hússzállítók például felhasználták kereskedelmi hálózataikat vaj, tojás, baromfi és gyümölcs forgalmazására. 1900-ra az Armour vált az ország legnagyobb vajforgalmazójává. Ezek az új üzleti lehetőségek szintén beruházásokat igényeltek a szállítási és eladási eszközökbe és személyzetbe. Az olyan

cégjelzett és csomagolt fogyasztói áruk termelői, mint a szappan és más piperecikkek, továbbléptek az élelmiszerek termeléséhez. Már a század húszas éveit megelőzően az Egyesült Államokban a Procter & Gamble, Angliában pedig a Lever Brothers az étolaj és a margarin elsősorú termelőjévé nőtte ki magát. Az élelmiszeripari cégek — mint például a Quaker Oats, a Borden and Corn Products Refining — ugyanígy áttértek a vegyipari termékek előállítására, rendszerint közös vállalatokat hozva létre vegyipari társaságokkal.

Másfelől a második világháborút megelőzően például az olajvállalatok határozottan elhárították, hogy szerepet vállaljanak a petrokémiai termékek gyártásában, hiszen képességeiket egyetlen termékcsoporthoz hatalmas tömegének előállításával, nem pedig különféle piacoknak szánt termékek sokféleségével biztosították. Így a Union Carbide, amely elsőként épített nagy petrokémiai üzemeket az Egyesült Államokban, olajfinomítók mellé helyezte telepeit, a Standard Oil of Indiana's Whiting Refinery, valamint a South Penn Oil Company finomítója (Charleston, West Virginia) mellé. Minden ilyen behatolásnál a szomszédos termékpiacokra egyértelmű volt, hogy a létező társaságok kompetenciái meghatározták az irányvételt, az időzítést és a termékbővítés módszereit. A hatvanas éveket megelőzően az iparvállalatok az Egyesült Államokban és Európában nemigen léptek be olyan piacokra, ahol elsajátított képességeiknek köszönhetően ne rendelkeztek volna határozott kompetitív előnyökkel. Ahogy termékskálájuk bővítésével új piacokra hatoltak be, előbb-utóbb az M-forma szerkezet valamilyen változatát vezették be.

E helyütt nincs lehetőségem arra, hogy áttekintsem az elsőként iparosító nemzetek mikrogazdasági környezeteinek fejlődését a második világháború után, hiszen a továbbiakban az eddig kifejtetteket a két legjelentősebb megkésett iparosító ország, Japán és a Szovjetunió szervezeti képességeinek fejlődésével szeretném egybevetni. Ezek az államok a harmincas és negyvenes évek során indultak rohamos fejlődésnek. Ezért mindössze két megjegyzést szeretnék tenni az Egyesült Államok és Nyugat-Európa mikrogazdasági környezetének háború utáni alakulásáról.

Egyfelől arról van szó, hogy a mintegy évszázaddal ezelőtt kezdődött nemzetközi verseny kibontakozását fékeztek a világesemények. A két világháború és a közöttük fekvő világgazdasági válság gyengítette az amerikai cégek ellenfeleinek, mindezekelőtt a német vállalatoknak a versenyképességét. Az a nemzetközi verseny ezért, amely 1914 előtt volt kibontakozóban, csak a hatvanas évekre vált teljesen kifejlett valósággá. Mégpedig azt követően, hogy teljes mértékben helyreállt az európai nemzetek gazdasági egészsége, és vállalataik visszatértek a nemzetközi piacokra, s ahogy Japán, az új technológiák nagyléptékű transzferjét követően gyors iparosításba fogott. Az iparágak közötti verseny felerősödött tehát a két világháború közötti időszakban, amit jelez a kutatási-fejlesztési kiadások jelentős megnövekedése is.

Másfelől, az amerikai cégek válasza erre a kompetitív kihívásra behatárolja azokat a módokat, ahogyan valamely cég kompetenciális magva segíti meghatározni a növekedés sikeres pályáit, és egyben korlátait. Számos amerikai cég nem

úgy reagált a felerősödött versenyhelyzetre és ennek következtében megtérülési rátája csökkenésére, hogy újberuházással megerősítette és bővítette volna létező képességeit. A nyereségből beruházott források révén ehelyett más olyan üzletágakban biztosítottak a maguk számára felszereléseket és alkalmazottakat, amelyekből nem jutottak kompetitív előnyhöz. A legtöbb esetben idővel arra kényszerültek, hogy visszahúzódnak és olyan üzleti tevékenységekre koncentrálnak, amelyek közelebb állnak eredeti kompetenciájukhoz. Az amerikai ipar elmúlt három évtizedének egyik legjelentősebb és történelmileg előzmény nélküli történetét valóban ez a mozgás rajzolja meg, amely expanzióval indult, majd elvezetett ahhoz a felismeréshez, hogy a kompetenciák meghatározzák a növekedés korlátait, s végül elvezetett az újraösszpontosításhoz. Napjainkban a többféle piacra termelő nagy cégek termékkínálata jóval erőteljesebben koncentrálnak eredeti alapképességeikre.

Mielőtt rátérnék Japán és a Szovjetunió esetére, legyen szabad összefoglalóan áttekintenem azokat az irányítási struktúrákat, amelyek Nyugat-Európában és az Egyesült Államokban jóval a második világháborút megelőzően fejlődtek ki a tőkeintenzív és technológiailag fejlettebb iparágakban. Az ilyen vállalatoknál fizetett menedzserek vették át a cég vezetését, döntéshozataluk során ki kellett egyensúlyozniuk a vállalatokhoz kapcsolódó, más csoportoktól jövő különböző irányú pressziókat, végeredményben azonban ők, nem pedig a szakszervezetek, vásárlók, kormánytisztviselők vagy részvényesek határozzák meg a végrehajtandó intézkedéseket. Azért került át a tulajdonosoktól a fizetett menedzserekhez az irányítás, mert az új iparágakban egyetlen család sem volt elég nagy ahhoz, hogy betöltse a nemzetközi verseny viteléhez szükséges valamennyi menedzseri pozíciót, a vállalkozók ugyanakkor saját erőből nem voltak képesek a kezdeti növekedéshez szükséges forrásokat előteremteni. Először külső beruházókhoz és pénzintézetekhez fordultak. A vállalatok megerősödésével és az iparág oligopolisztikus struktúrájának kikristályosodásával a folyamatos növekedést jórészt a nyereségekből történt beruházás révén finanszírozták, amit részvények piacra vitelével vagy kölcsönfelvétellel is meg támogathattak.

Amint a vállalatok beléptek a külföldi és a termékeikkel szomszédos piacokra és szervezeti felépítésükben bevezették az M-formájú struktúrát, a tulajdon és ellenőrzés elválasztása még nyilvánvalóbbá vált. A teljes munkaidőben dolgozó végrehajtó menedzserek, a belső igazgatók koordinálták és ellenőrizték a különböző termelőrészeleket és hozták meg irányítási döntéseiket. Az ellenőrző tanácsban működő részmunkaidős igazgatóknak ideje, felkészültsége és informáltsága sem volt ahhoz, hogy beleszóljanak a működési kérdésekbe, gyakran nem is értették teljes mértékben, hogy mi minden van a források stratégiai és működési telepítése mögött, tekintettel a különböző és állandóan változó külföldi piacokon és a rokontermékek piacán a verseny szükségleteire. Továbbá a belső igazgatók alakították ki a javasolt termelési terveket, ők szolgáltatották azokat az információkat, amelyek alapján kialakították elképzeléseiket és persze megvalósították a terveket. A külső igazgatók

mondhattak ugyan nemet, ritkán rendelkeztek azonban azokkal az ismeretekkel és adatokkal, amelyek részletes alternatív működési tervek felvetéséhez lettek volna szükségesek. A tőkeintenzív és technológiailag fejlett iparágakban a menedzseri megfontolások igen nagy terére volt szükség ahhoz, hogy sikerüljön megőrizni a versenyképességet a nagyobb piacokon.

Mindazonáltal fontos szereppel rendelkeztek a külső igazgatók az Egyesült Államokban, az ellenőrző tanácsok Németországban, és a nem végrehajtó igazgatók a brit cégeknél. Vétőhatalmuk mellett döntő szavuk volt a felsőbb szintű menedzserek kiválasztásánál. Ha lehet még fontosabb továbbá, hogy ha a vállalat felső vezetése nem volt képes megőrizni a cég képességeit és versenypozícióját, akkor vezető menedzserek új csoportját kellett kinevezniük. De a cég teljes megújításához nekik, illetve az új vállalatigazgatóknak olyan menedzsereket kellett felvenniük, akik iparágspecifikus képességekkel és ismeretekkel rendelkeztek, hogy meg tudják hozni azokat a működési és stratégiai döntéseket, amelyek a cég kompetitív erejének visszanyeréséhez szükségesek. Nyugaton a második világháborút megelőző időszakban kiforrott irányítási modellnek megfelelően a széles mozgástérrel rendelkező menedzserek hozták meg a döntéseket a külső igazgatók erőteljes ellenőrzése alatt, akik hosszú távon voltak elkötelezettjei a vállalatnak. (Ismét csak helyszűke miatt nem tudom áttekinteni a hetvenes és nyolcvanas évek fejlődéseit, ebben az időszakban az Egyesült Államokban meggyengült a külső igazgatók szerepe.)

A MEGKÉSETT IPAROSÍTÓK — JAPÁN A PIACI MECHANIZMUSOK ÚTJÁN

A huszadik században a világ leghatalmasabb nemzetei közül kettő — Japán és Oroszország (előbb a cári majd a kommunista Oroszország) — azt követően fogott ipari erejének fejlesztésébe, hogy a második ipari forradalom a múlt század nyolcvanas és kilencvenes éveiben bejárta a maga útját az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában. A két megkésetten iparosító állam mikrogazdasági környezetei eltérő módon fejlődtek: Japán a piaci mechanizmusok, a Szovjetunió pedig a központi gazdasági tervezés útját választotta. Japán a menedzserkapitalizmus egyik szimbólumává nőtte ki magát. Ott a menedzseri megfontolások terét, ha egyáltalán, csak a szövetséges vállalatok menedzserei határolták be. A Szovjetunió ellenben a központilag tervezett gazdaság szimbólumává lett, ahol a vállalati menedzserek döntési mozgásterét igen erőteljesen korlátozták a központi kormányzat tervező hivatalai. A látványos ipari teljesítmények egyfelől, s a csaknem teljes gazdasági összeomlás másfelől jól szemlélteti, hogy milyen kritikus jelentősége van a vállalatok gazdasági környezetének az iparosítás sikerében vagy kudarcában.

Abban az időszakban, amikor az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában az ipar régi ágazatainak átalakítása és új ágazatainak megteremtése volt napirenden, Japán épp csak megkezdte hagyományos félféudális földműves társadalmának mo-

dern ipari urbánus társadalommá alakítását. Ez az ország több mint két évszázadon keresztül izolálódott a nyugati hatásokkal szemben. Az 1868-as Meidzsi-restaurációval kezdődő átalakulás rendkívüli teljesítmény volt — ideológiai, politikai és gazdasági értelemben egyaránt. A hetvenes évek során az új japán vezetők látványos eredményeket értek el a nyugati technológia és a nyugati termelési módszerek meghonosításának terén. A japán bányáipar, fémgyártás, textilipar és hajóépítés modernizálása már a kezdetektől fogva a jól felkészült vezetőréteg és a tanult munkaező együttes erőfeszítéseit igényelte. A termelési folyamatok bevezetéséhez, működtetéséhez és javításához az európai nyelvek ismeretére volt szükség. A japán menedzserek már kezdetektől fogva alighanem több közvetlen termelési tapasztalatra tettek szert, mint nyugati kollégáik. Hiszen első feladatuk lényegében az üzemi műhelyek megteremtése volt.

A menedzseri készségek fejlesztésének, a pénztőke előteremtésének és a távoli piacokra való szállítás sikerességének szüksége — exportok révén tudták ugyanis megfizetni az új gépek importálásának költségeit — a *Zaibatsu*-k fejlődéséhez vezetett. Ezek számos szomszédos iparágban működő iparvállalatok csoportjai voltak, amelyek rendelkeztek saját pénzügyi, hajózási és kereskedelmi társaságaikkal és családi tulajdonlás révén kapcsolódtak össze. Az ilyen tulajdonos családok közé tartoztak a Mitsui, az Iwasaki (Mitsubishi), a Sumitomo, a Yasuda, az Asano és néhány további család. Rendszerint egyetemi végzettséggel rendelkező (főleg gépész-) mérnököket alkalmaztak, mégpedig jelentősebb számban, mint az olyan sikeres ipari vállalkozó családok Nyugaton, mint a Du Pont, a McCormick, a Swift, a Krupp és a Siemens családok.

A *Zaibatsu* az ipari növekedés sikeres eszközének bizonyult, s így a tizenhetedik század állapotában leledző Japán gyorsan jutott el a huszadik századba. Ipari termelését tekintve a harmincas években mindazonáltal még mindig messze elmaradt a Nyugattól. 1936-ban a japán acéltermelés 5 000 000 tonna volt szemben az angol 12 000 000, a német 20 000 000 és az amerikai 49 000 000 tonnás teljesítménnyel. 1933-ban Japán 25 000 autót állított elő (csaknem valamennyit a General Motors és a Ford összeszerelő üzemében), miközben az angliai termelés 286 000, a németországi 105 000, az amerikai pedig 1 920 000 gépkocsit jegyzett. Ebben az időszakban a harmincmilliónál valamivel kevesebb japán népesség kétharmada még falvakban lakott.

A japán katonai mozgósítás, amely a mandzsúriai behatolással kezdődött 1932-ben és Japán végleges vereségével ért véget 1945-ben, kritikusként bizonyult a nemzet nagyarányú iparosításában, különösképp a nehézipar terén. 1930-ban ezek az iparágak (a fémgyártás, gép- és vegyipar) az ipari termelés 34%-át adták a japán ipari munkásság 23,6%-át foglalkoztatva. 1945-re a kibocsátás 76,8%-át adták a munkaező 60,2%-os foglalkoztatásával. Bár az ipari létesítmények jelentős hányada elpusztult, úgy a háború utolsó évében, a katonai mozgósítás segített az olyan szervezési képességek kiforrásában, amelyek oly döntőnek bizonyultak a háború utáni gazdasági fejlődés során. Ráadásul a harmincas években a japánok át-

vették az olyan jelentős amerikai cégek országukon belül működő üzemeit, munkarejét és szervezeti megoldásait, mint a General Motors, a Ford, az ITT, a General Electric, az RCA, a Singer, az IBM, az NCR és az Otis Elevator.

Az amerikai megszállás formatív módon hatott a japán mikrogazdasági környezetre a háborút követő időszakban. A megszálló hatóságok mindenekelőtt felszámolták a *Zaibatsu* szervezetet és megszüntették a családi tulajdont. Ezáltal mintegy 5000 vezérmenedzsert vontak ki a termelésből, s így a felső szintű menedzserek átlagos életkora hatvanról ötven évre süllyedt. 1948-ban a gazdaság stabilizálására hozott terv véget vetett az inflációnak és az államkincstár adósságának, egyidejűleg súlyos recessziót idézve elő és fokozva a cégek közötti versengést. 1950-ben került sor azután Dél-Korea elfoglalására, s Japán vált a Koreában állomásozó, elsősorban amerikai haderő ipari kiszolgálójává. Ennek nyomán felfutott a foglalkoztatás, új fogyasztói keresletet teremtve és beindítva Japán háború utáni gazdasági talpraállását.

E gazdasági újjászületés mozgatói az új ipari csoportok, a *Keiretsuk* voltak. Ezek közül az elsők a *Zaibatsu* közvetlen örököseiből kerültek ki. A *Zaibatsu*hoz hasonlóan a társuló cégek között számos iparvállalat, bank, biztosító és kereskedelmi társaság működött. A háború utáni és előtti forma lényegi különbsége például a Mitsubishi, a Sumitomo esetében abban állt, hogy immár nem léteztek irányító központok, hanem csak az egyes csoportok vezető cégeinek elnökei tartottak hetenkénti megbeszélést. Hamarosan a jelentősebb bankok hoztak létre hasonló csoportosulásokat, úgy mint a Fudzsi, a Sanva és a Daiicsi. Minthogy a megszállási szabályozás nem tette lehetővé a bankok számára, hogy a társaság részvényeinek egy kisebb százalékánál többel rendelkezzenek, ezért a csoportok tagjai, beleértve a biztosító társaságot is, kézben tartották egymás részvényeit; a bankjuk pedig hosszú távra kölcsönzött alacsony kamattal. Ugyanakkor az ötvenes és hatvanas évek során néhány jelentősebb iparág vezető vállalatai, amelyek maguk is a *Keiretsu* tagjai voltak, létrehozták saját csoportjaikat pénzügyi társaságok nélkül. Az olyan ágazatokban, mint a gépkocsik és felszereléseik gyártása vagy az olajfeldolgozás, e csoportok vertikálisan integrálódtak; vagyis kiterjedtek a szállítókra és forgalmazókra is. Az elektromos készülékek előállítására és kisebb mértékben a vegyipar terén egybefogták a közvetlenül szomszédos iparágakat.

A hetvenes évekre a japán mikrogazdasági környezet még inkább példázta a vállalkozói kapitalizmus berendezkedését, mint az Egyesült Államok vagy Nyugat-Európa. A japán társaságok testületi igazgatói főként a belső igazgatók köréből kerültek ki. A kevés számú külső igazgató a csoport pénzügyi és vezető iparvállalatainak képviselőiből lett. A rövid távú működési döntéseket kizárólag a vállalati menedzserek hozták. A hosszú távú stratégiai döntéseket viszont a csoport bankjainak és más érintett vállalatának menedzserei is értékelték. A *Keiretsu* társult tagjai financiálisan függetlenek maradtak. Ezek, eltérően az amerikai vállalategyüttesek vagy több üzleti ágazatban működő cégek részlegeitől, nem küldték tovább jövedelmeiket a vállalat központi pénzügyi részlegének, és nem a vállalatvezetéstől

kapták működési költségeik fedezetét. Ahogy a japán cégek termékbővítés révén átnövekedtek szomszédos termékpiacokra is, a működési részlegeket gyakran függetlenítették egymástól, így azok financiálisan önállókká váltak, megőrizve ugyanakkor szoros személyes és működési kapcsolataikat az anyavállalattal.

A háború utáni mikrogazdasági környezet ilyen átalakulásával gyorsan nekilendült a gazdasági növekedés, bővült az ország ipari ereje. A városok, valamint a nemzet szállítási és kommunikációs infrastruktúrájának újjáépítésével, a koreai háború utánpótlási igényeinek teljesítésével és a fogyasztói termékek iránti szükségletek gyors bővülésével beindult az, amit a beruházási tevékenységek *circulus vitiosus*-ának nevezhetnénk — vagyis a növekvő beruházások fokozták a termelést, így bővült a foglalkoztatás, ez pedig a beruházások további erősödéséhez vezetett. Kormányzati segítség vitte végig ezt a ciklust, támogatták ugyanis a nyugati technológia tömeges transzferjét. 1950 és 1967 között japán cégek 4135 szabadalmat vásároltak elsősorban amerikai vállalatoktól, több mint a felét a gépiparban, mintegy húsz százalékot pedig a vegyipar területén.

A japán vállalatok így az ipari növekedés háború utáni periódusában csaknem tiszta lappal indulhattak. Szert tettek a modern technológiákra, nem voltak technikailag elavult jelentős beruházásaik, tanult, fegyelmezett és szakszervezetileg nem szervezett munkaerővel, továbbá nagyszámú tapasztalt és mégis viszonylag fiatal menedzserrel rendelkeztek. Az acélgyártásban például a japán cégek sokkal gyorsabban tudták átvenni az új, hatékony oxigénalapú öntési eljárást, mint az amerikai és európai vállalatok, amelyeknek jelentős beruházásaik voltak a még mindig termelő régi technológiákban. 1959 és 1965 között a hat vezető japán acéltársaság hatalmas új üzemeket létesített, ezek mindegyikének teljesítménye meghaladta a 7 000 000 tonnát, sokkal többre volt tehát képes, mint a legnagyobb amerikai üzem, mégpedig sokkal kisebb fajlagos költséggel. Az 1951 és 1965 közötti időszakban acélművek építésére fordított 1807 milliárd jenből 1565 milliárd jen felhasználására 1959 és 1965 között került sor. A japán termelők hasonlóképpen új létesítményekre, készségekre és szervezeti képességekre tettek szert a gépgyártásban, a különféle rendeltetésű készülékek és a gépkocsik termelésében. A gyorsan bővülő hazai piac szolgáltatta a méretgazdaságosság kihasználásához szükséges alapokat, s ennek nyomán vált lehetővé a nemzetközi piacokra való behatolás a hetvenes és nyolcvanas évek során. Ahogyan ezekben az alapvető iparágakban a legjelentősebb vállalatok bővítették piacaikat, azzal együtt növekedett egyidejűleg a kisebb kiegészítő — szállító és forgalmazó — cégek száma is.

Japán nemzetközi sikere azt mutatja, hogy milyen jelentős kompetitív értéke van az olyan mikrogazdasági környezetnek, amelyben a nagy menedzseri vállalkozások a tőkeintenzívebb és technológiailag fejlettebb iparágakban oligopolisztikus keretben versenyeznek egymással a nemzeti és nemzetközi piacokon. A japán gépkocsik, elektromos készülékek és felszerelések, könnyű gépek és fémipari termékek mintegy tankönyvbe illő példáit kínálják az ilyen funkcionális és stratégiai oligopolisztikus versenynek. Ez a sikertörténet azt is aláhúzza, hogy milyen nagy azoknak

az irányítási rendszereknek az értéke, amelyekben a vezetők — akik meghozzák a működésre vonatkozó és stratégiai döntéseket — fizetésért dolgozó teljes munkaidőjű menedzserek, akik tevékenységüket olyan szövetséges cégek képviselőinek ellenőrzése alatt végzik, amelyek anyagilag érdekeltek a szóban forgó vállalat sikerében, valamint ismerik a szóban forgó iparágat és annak piacait.

A SZOVJETUNIO — MEGKÉSETT IPAROSÍTÁS TERVGAZDASÁGI RENDSZERBEN

A Szovjetunió iparosításának folyamán kialakult gazdasági környezet drámai módon különbözik a japán struktúráktól. Ugyanilyen gyökeres eltérések mutatkoztak a két nemzet iparvállalatainak szervezeti képességeiben. A Szovjetunióban a központi kormányzat tervező hivatalaiban és minisztériumaiban születtek meg az ellenőrzési határozatok. Ezek voltak a vezető instanciák. A vállalatok irányítói alárendeltek voltak, ha nem is a jog szerint, de a gazdasági valóság hétköznapijaiban. Kormányzati szervek hozták meg az összes alapvető beruházási döntést és a legtöbb részletes működési döntést. Ezek, nem pedig a vállalatvezetők határozták meg, hogy milyen felfrissítést nyerjenek a termelés eszközei, s hogy a termékek az üzemeiktől miként jussanak el a végső fogyasztókhoz. A japán menedzserkapitalizmus rendkívüli sikeressége és a Szovjetunió tervszocializmusának összeomlása azt húzza alá, hogy milyen **döntő jelentősége van a mikrogazdasági környezetnek** a gazdasági növekedés és az ipari erő létrehozatalában.

Az orosz birodalom iparosítása komolyan csak a múlt század kilencvenes éveiben indult meg, amikor Nyugat-Európában és az Egyesült Államokban új technológiák formálták át a régi iparágak arculatát, új iparágak létrehozatalára került sor és amikor Japán épp csak megindult azon az úton, amely kivezette a két évszázados technológiai és kulturális izolálódás állapotából. Oroszországban a hagyományos munkaintenzív iparágakban — a textil-, ruházati és fafeldolgozó iparban — viszonylag csekély fejlettségű, helyileg finanszírozott vállalkozói cégek működtek, bár megjelentek a külföldi textilipari vállalatok is. A nagy bányai és fémfeldolgozó cégeket jórészt franciák finanszírozták, s kisebb mértékben brit és német beruházók, s gyakran álltak nem orosz vezetők irányítása alatt. A fejlettebb iparágakban a technológiatranszfert általában közvetlen beruházással külföldi cégek valósították meg. 1913-ra a Siemens, az AEG és a Westinghouse épített elektronikus cikket gyártó üzemet Oroszországban. A német vegyipari üzemek a végső termelési fázis elvégzésére telepítettek ott gyárat. Abban az időben a Western Electricnek működött már egy telefongyára, a Singer Sewing Machine és az International Harvester pedig a birodalom két legnagyobb kereskedelmi vállalata volt.

Bekövetkezett azonban az első világháború és 1917 novemberében a bolsevikok átvették a hatalmat. 1918 júniusában a bolsevik vezetés államosította az ipar valamennyi lényeges ágazatát. A polgárháború és a gazdasági irányítás hiánya káoszhoz

vezetett. 1920-ra az ipari termelés az 1913-as érték egyhatedét tette ki. 1921-ben Lenin a stabilizálódást a NEP bevezetésével próbálta elérni. Továbbra is a kormányzat maradt a nagy iparvállalatok tulajdonosa. A kisebb cégeket eladták magánszemélyeknek, társaságoknak, avagy bezárták. A kormányzat által birtokolt vállalatok igazgatóinak a működési döntések terén lényegében szabad kezet adtak, kevésbé voltak azonban önállóak a hosszú távú beruházási döntések terén. E cégek hamarosan plasztikus vezetői hierarchiát építettek ki. Gyakran egyesültek „visszafelé” a termelési feltételek biztosítása érdekében, „előre” a forgalmazásra tekintettel azonban ritkábban. Ám amikor 1928-ban Sztálin a teljes hatalmat saját kezébe ragadta, a vállalatvezetők döntéshozói hatalmát élesen korlátozták.

1928-ban jött az első ötéves terv. A központi tervezés új rendszerét újradefiniálták az 1932-ben bevezetett második ötéves tervvel. A kitűzött cél az volt, hogy beérjék és meghaladják termelékenységből a tőkés gazdaságokat. Amint Sztálin 1931-ben fogalmazott: „Ötven, száz esztendővel le vagyunk maradva a fejlett országok mögött ... Vagy behozzuk ezt a lemaradást tíz év alatt ... vagy elpusztítanak bennünket.” A célkitűzések eléréséhez szolgáló terveket részletesebben is megfogalmazták. Ehhez prioritások csoportját használták, amelyet évenként a Kommunista Párt Központi Bizottsága határozott meg. A Goszplan, az „Állami Tervezési Bizottság” írta elő részletesen a termelési értékeket, az előállítandó termékek típusait, az árakat, a béreket és a beruházásokat. Ezt nemcsak a jelentősebb iparágak felelős minisztériumai felé tették, hanem „fő adminisztratív hivatalaik”, a Glavk-ok felé is, amelyek az egyes iparágakon belül felelősséggel tartoztak az egyes termékcsoportokban hozandó terv eléréséért és még a tényleges termelést végző egyes vállalatok teljesítményéért is. Az ilyen éves terveket és az ezekre alapozandó döntéseket a Goszplan tagjai és a Glavk tisztviselői közötti konzultációk alapján határozták meg. A terv elfogadását követően a Goszplan volt felelős teljesítéséért. A tervezők itt szorosan együttműködtek a Goszsznab hivatallal, az „Anyagi-technikai ellátás állami bizottságával”. Amint egy megfigyelő a harmincas években fogalmazott: „A Goszsznab és egyedül a Goszsznab határozza meg, hogy napról napra melyik üzem mit, kitől, milyen mennyiségben, milyen szállítással stb. kap. Ha az ellátás elakad, a Goszsznab tisztviselők mozgósítják az ilyen alkalmakra fenntartott állami tartalékokat.”

Sztálin központosított tervgazdasági rendszerében a vállalat így egyetlen termelési egységgé válik; igazgatóik a termelésnek igen szűk keretek közé szorított szereplői voltak, akik igen kis döntési mozgástérrel rendelkeztek. A tervek megvalósítása érdekében a vállalatvezetők mindössze az előírt kereteken belül módosították kisebb mértékben a termelést (de rendkívüli körülmények között és a működési jövedelmek legfeljebb öt százalékának erejéig). A terv határozta meg „mutatói” révén a vállalat kibocsátását, az előállított termékek típusát, a béreket és fizetéseket, a kifizetett és az elszámolt árakat. A termelési folyamat csaknem valamennyi aspektusát mutatókba foglalták. Ha pedig a vállalatvezető és munkatársai elszánták magukat a szűkös határok között önálló döntés meghozatalára, úgy szorosan együtt kellett működniük a Kommunista Párt üzemi képviselőjével.

A döntéshozatali rendszer sztálini centralizációjával gyors iparosítás kezdődött és ezzel együtt fejlődésnek indultak a termelési képességek, különösképp az alapvető nehézipari területeken, a fémgyártás, a gépipar, néhány vegyipari ágazat terén és a katonai szférában. Az 1926 és 1929 közötti időszakban a Szovjetunió a világ ipari kibocsátásának 4%-át adta, szemben Németország 12, Anglia 9, Franciaország 7 és az Egyesült Államok 42%-os teljesítményével. Az 1936 és 1938 közötti periódusra azonban a Szovjetunió a maga 19%-ával a második helyre emelkedett az Egyesült Államok mögött, amely a világgazdasági válság visszaesésének következtében 32%-ra esett vissza, megelőzte azonban Németországot (11%), Angliát (9%) és Franciaországot (5%). Ez a rendszer biztosította azt a szovjet katonai technikát, amely lehetővé tette a második világháborúban a náci betolakodók megállítását majd visszaverését, a hidegháború során pedig biztosította az ország szuperhatalmi státusának fenntartását.

Ez a tervezett mikrogazdasági környezet azonban igen hatástalannak bizonyult, amikor a háborút követő években a növekvő fogyasztói szektor szükségleteinek fedezésére kellett volna sor kerüljék, illetve amikor az új és egyre összetettebb technológiai folyamatok követelményeinek kellett volna megfelelni a vegyipar, gyógyszeripar, gépgyártás területén, a számítógépek vagy más elektromos készülékek termelésében. A rendszer megjavítását célzó „reformok” 1957-tel jöttek el, majd 1965-ben és ismételten 1973-ban. 1957-ben Hruscsov a moszkvai központi minisztériumok és a Goszsztoban hatalmi jogosítványait a területi gazdasági tanácsokba és az egyes tagközsársaságok regionális Goszsztoban hivatalaiba telepítette át. A Goszplan azonban továbbra is meghatározta és alkalmazta éves terveit. E változtatások nyomán azonban csak a központosított beruházások kivitelezésének és a döntések koordinálásának nehézségei növekedtek. 1965-ben Koszigin meghirdette a visszavonulást a tervezés és koordináció ismételt moszkvai centralizálásához. E visszahívás nyomán 1966-ban és 1967-ben számos újabb reformot vezettek be.

Az 1965-ös reformok, majd az 1973-as további változtatások több (bár nem sokkal több) autonómiát biztosítottak a vállalatigazgatóknak. A központilag kötelezően előírt „mutatók” számát harmincra nyolcra csökkentették. A Goszplan továbbra is előírta minden egyes vállalat számára az éves termelést, az előállítandó áruféleségeket, a beralapot, a nyereséget (ez hasonlóan a kibocsátás nagyságához tételként szerepelt a tervben), a működési költségeket, beruházásokat, a termelőképeség bővítését vagy csökkentését és az állóteke nagyságát. Egy másik hivatal, a Gosztech maradt felelős az új technikai megoldások bevezetéséért. A vállalatigazgatók nagyobb önállóságot kaptak a bérek megállapításában, a foglalkoztatási vagy a jutalmazási kérdésekben. Ők maguk készíthették el a havi és heti tervlembontásokat, ők határozhatták meg az üzem termékáramlásának összetételét és több döntési jogosultságra tettek szert beruházási kérdésekben. Ez utóbbira az amortizáció könyvelése és a visszaberuházást szolgáló célprofit elkülönítése révén került sor. Az igazgatói fizetéseket továbbá hozzákötötték az eladás nagyságrendjéhez és a vállalati tervben meghatározott profit szintjéhez.

E formális tervezési rendszeren belül gyorsan megjelentek informális szervezettek a termelővállalatok működésének összehangolására és ellenőrzésére. A tervezett gazdaság korai éveiben a „fő adminisztráló hivatalok”, a Glavkok végezték az összehangolás és ellenőrzés munkáját. A kései ötvenes évektől a termelői társulások révén alapított cégek (Objegyinyenija vagy Kombinati) vállaltak részt a feladatok teljesítésében.

Minthogy a Glavkoknak áttekintése volt az azonos technikával azonos termékfajtákat előállító, gyakran különböző régiókhoz tartozó cégekről, ezért felelősséggel tartoztak azért, hogy részt vállaljanak a tervek teljesítésének előmozdításában. 1948-at követően szervezetileg segítették, rendszerint a Goszsznabbal együttműködve, a tervek teljesítéséhez szükséges források beszerzését és a késztermékek eljuttatását a fogyasztókhoz, a Goszsznabbal együtt alakították ki a különböző vállalatok éves mutatóit. Minthogy az egyes üzemek költségtényezői különböztek egymástól és mivel a Goszplan a költségeket és árakat az ipari átlagok mentén határozta meg, ezért a Glavkok tisztviselői az alacsonyabb költségekkel dolgozó üzemekből nyereséget telepítettek át a magasabb költségekkel működő üzemekbe. A Glavkok egyúttal közreműködtek a vállalataik és a Gostech közötti kapcsolatok fenntartásában az új termékek és termelési folyamatok fejlesztése és bevezetése érdekében. Amikor Hruscsov 1957-ben „szétterítette” a központi minisztériumok és a Glavkok hatalmát a helyi bizottságokhoz, jelentős mértékben felszámolta a termelés és az anyagi folyamatok koordinálására irányuló erőfeszítéseket. Az ebből adódó működési zavarok jelentős mértékben hozzájárultak számos központi ipari minisztérium hatalmának helyreállításához az 1965-ös reformok során.

Már azt megelőzően, hogy végbement volna a központi ipari minisztériumok által gyakorolt ellenőrzésnek ez a visszaállítása, a termelővállalatok egyesülésekként vagy kombinatokként elkezdtek nagyobb egységeket létrehozni. E termelési társulásokban rendszerint egyazon földrajzi régióból azonos termékfajtákat előállító néhány üzem egyesült. Az első ilyen képződmények Ukrajnában és Leningrád környékén már az 1965-ös reformokat megelőzően is létrejöttek. 1970-re az ország ipari kibocsátásának 6,7 %-át adták. Arra az időre már kivívták a párt, vagyis a központi hatalom támogatását. Amiként Koszigin fogalmazott 1970-ben: „Önmagukra hagyatottan az üzemek nehezen tudják felmérni a keresletet, nehéz megszervezniük termékeik forgalmazását, javítaniuk a termékszakosodáson vagy az együttműködésen, egybefogniuk a kisegítő tevékenységeket stb. Feladataikat társulások révén kell megoldaniuk.” Az 1973-as reformok az új intézményt formálisan is belefoglalták az alkotmányba, elmozdulva ezáltal a Glavkok felszámolásának irányába számos iparágban, rendeletileg egyesítve bizonyos vállalatokat, különösképp a kis és középméretűeket, nagy iparági vagy regionális termelési társulásokat hozva létre. 1980-ra 4367 ilyen társulás működött az ipari kibocsátás 48,2 %-át adva az ipari munkásság mintegy felével. (1985-ben ezek a számadatok 53,3, illetve 52,7 %-ra növekedtek.) Bár a termelés jelentős hányadát önálló vállalatok állították elő, a peresztrojka beindulását megelőzően e termelési egyesülések bevezetése jelentette a Szovjetunió

mikrogazdasági környezetében a legjelentősebb intézményes újítást a központosított tervutasításos rendszer szétlání bevezetését követően.

Ezek a termelési társulások vállalataik termelési adottságait racionalizálták a méret- és jelleggazdaságosság kihasználhatósága érdekében, hasonlóan ahhoz, amit a század elején az Egyesült Államokban a sikeres vállalatfúziókkal értek el. A különféle termelőtevékenységeket szabványosították és nagyüzemek keretében egyesítették. Egy vagy két nagy öntöde lépett például az egyesült vállalatokban korábban elszórtan működő kis öntödék helyébe. Az egyesült vállalatok ügyviteli feladatait — beleértve a személyzeti, könyvelési, fenntartási, minőségellenőrzési és forgalmazási feladatköröket — a társulás központi hivatalában koncentrálták. Számos társulás olyan „üzletpolitikát” követett, amelyet autarkciónak nevezhetnénk. Maguk készítették felszereléseiket, maguk hozták félkész állapotra a termeléshez szükséges anyagokat, jórészt hasonlóan ahhoz, ahogy a nyugati iparvállalatok jártak el az iparág meghonosításának hőskorában. Ugyanemmiatt hozták létre saját mérnöki és tervezési hivatalaikat, s teremtettek egy olyan funkcionális osztályt, amely a termék- és gyártásfejlesztésért volt felelős. Némelyik vállalat még lakóházakat is épített és tartott fenn munkásai számára. Mások saját mezőgazdasági telepek segítségével biztosították az élelmet és a lakhatást.

A termelési társulások szervezeti struktúrája — ez az egyetlen olyan jelentősebb intézmény, amely mintegy evolúciós úton jött létre, nem pedig rendeletileg került bevezetésre — ily módon számos vonatkozásban összehasonlítható volt azokkal a nagy iparvállalatokkal, amelyek először Nyugaton alakultak ki. Alapvető különbség volt azonban, hogy e társulások számára nem tették lehetővé a belépést a forgalom, az elosztás területére. Egy további ilyen eltérés természetesen az, hogy a társulások irányításában a vállalatvezetői mozgástér sokkal szűkebb maradt és sokkal erőteljesebben ellenőrzött volt, mint a nyugati cégek esetében. Továbbra is kormányzati hivatalok hozták meg a kritikus döntéseket. Még mindig a Goszplan határozta meg a társulások céljait és a megvalósításukhoz szükséges forrásokat, szűkös paramétereken belül hozott meg számos működést illető döntést a bérek, árak, profitok, jutalmak és más ösztönzők vonatkozásában. A Goszsznab maradt felelős az anyagi folyamatok elemi szintű koordinálásáért, s a Gosztech hozta meg a kritikus döntéseket az új termékek és technológiák bevezetésével kapcsolatban.

Azután minden megváltozott. A Kommunista Párt Központi Bizottságának 1987. júniusi plenáris ülése eltörölte ezt a formális struktúrát, elfogadva „A gazdaságirányítás gyökeres átalakításának irányelvei” című határozatot. Amint Gorbacsov kifejtette: „A reform a vállalatok és társulások drámaian megnövekedett függetlenségén alapul, a teljes önelszámolásra és önfinanszírozásra való áttérést jelenti, és valamennyi olyan megfelelő jog garantálását, amely korábban kollektív volt. Im már a termelőegységek viselik a teljes felelősséget a hatékony irányításért és annak eredményeiért.” Azóta nincs már Goszplan és Goszsznab, s nincs már Gosztech sem. Épp így szertefoszlottak a gazdaságvezetői döntési és mozgástér korlátai. A hiátusokat azonban még nem sikerült betölteni. Egy 1970-es felmérésben 240 vállá-

latvezetőt kérdeztek meg az 1965-ös reformok hatásáról, akiknek a 79%-a azt felelte, hogy nem javult „az anyagi—technikai ellátás”. A menedzserek legnagyobb problémája napjainkban is az, hogy beszerezzék a szükséges anyagokat. Egy 1992-es felmérésben a lehetséges visszaesések okait firtató kérdésre válaszolva a megkérdezettek 70%-a az anyagok és szállítások hiányára utalt, 40%-uk említette „a hagyományos nexusok felbomlását”.

Az egykori Szovjetunió területén a mikroökonómiai környezetet ama kihívásnak megfelelően lehet átalakítani, hogy a vállalatok és különösképp a termelési társulások vezetői megkapják mindazokat a jogosítványokat, amelyeket az idáig a tervező hatóságok gyakoroltak. Ez azonban nem egyszerű feladat. Új készségek elsajátítását és új ismeretek megszerzését teszi szükségessé — olyan tudását, amelyet szervezeti környezetben kell elsajátítani. Amint Anglia tapasztalata jelzi, az ilyen környezet kialakítása hosszú évekbe telhet, és előfordulhat, hogy sohasem sikerül elérni. Japánban, ahol a nagy és társult vállalatok szervezeti környezete már a második világháborút megelőzően is létezett, csaknem két évtizedre volt szükség azoknak a készségeknek és ismereteknek — ugyanis az elsajátított szervezeti képességeknek — a megszerzéséhez, amelyek a nemzetközi piacon a versenyképesség zálogát jelentették.

Minthogy azonban most már a gazdaság alanyai adják a gazdaság vezetőit, a létező termelési társulások szilárd alapot jelentenek az egykori Szovjetunió mikrogazdasági környezetének átalakításához. Felmerülhet a kérdés, hogy létezik-e más intézményes alap? Az ilyen ipari újrastrukturálás olyan szervezeti képességek felhasználásával kezdheti, amelyek már léteznek a termelés folyamataiban. A társulások bevonhatják a maguk kompetenciájába azokat a funkciókat, amelyeket hosszú időn keresztül a Goszsznab, illetve a Gosztech teljesített, marketing- és forgalmazó, illetve kutatási—fejlesztési részlegeket hozva létre. A hangsúlyt Japánhoz hasonlóan itt is a fejlesztésre és nem annyira a kutatásra érdemes fektetni; vagyis a forgalomképesség felhozatalára, a nemzeti és nemzetközi piacok számára új és jobb termékek gyártására. Amint ezt a szakaszt sikerül elérni, a vezető menedzserek képesek kell legyenek arra, hogy hosszú távra szóló stratégiai tervezést valósítsanak meg, s e tervek kivitelezése során a Goszplan egykori tisztviselőihez mérten sokkal rátermettebben allokálják az erőforrásokat.

Ezeknek a teljesítményeknek az eléréséhez rendkívül nagy kihívásoknak kell megfelelni; különösen fontos a termelés egyre inkább elavuló alapjainak felváltása, s mindennek egy igen kiegyensúlyozatlan gazdasági környezetben kell végbemennie. Mindazonáltal adott a lehetőség, hogy a tőkeintenzív és technológiailag fejlettebb iparágakban társult vállalatokat hozzanak létre az amerikai, japán vagy nyugat-európai gyakorlatnak megfelelően, amelyek a piaci részesedésért oligopolisztikus versenyre kelnek a hazai és a világpiacon. Sikerük esetén az ilyen cégek — hasonlóan a Nyugaton vagy Japánban végbement fejlődéshez — a kisebb vállalatok ipari kapcsolatrendszerének magvává válhatnak, beleértve a szállítókat, a kise-

gító felszerelések gyártóit, közvetítőket és más kiskereskedőket, a mérnöki és más tervezőmunkák specialistáit, s a helyettesítő vagy hiánypótló termékek előállítóit.

*

A szervezetátépítés problémáit vizsgálva, azoknak az utaknak a történeti áttekintése során, amelyeken haladva a nagy iparvállalatok formálták a világ vezető ipari hatalmainak mikrogazdasági környezetét, legalább két kérdés vetődik föl. Először is, ha a szervezetek design-ját a termelékenységre és a kompetitív erőre vonatkoztatjuk, úgy a vezetőket nem egyszerűen azokkal kell azonosítanunk, akik jog szerint ellenőrzik a vállalatot, hanem mindenekelőtt azokra kell gondolnunk, akik ténylegesen meghozzák a folyamatos működésre és a hosszú távú beruházásokra vonatkozó döntéseket, és elsődlegesen felelősek a vállalat szervezeti képességeinek fejlesztéséért és fenntartásáért. Továbbá, kiemelkedik az elsajátított tudás jelentősége, amelyet érdemes megkülönböztetni az információtól mint az ipari termelékenység és a kompetitív siker forrásától. A cég nem más, mint az *információs áramlások hálózata s egyidejűleg az elsajátított ismeretek tárháza*. Az ilyen elsajátított képességek kifejlesztésének és megőrzésének megértése fontos terület az olyan kérdéskörök által felvetett elemzési témák között, mint az aszimmetrikus információ, a korlátozott racionalitás, illetve az a tény, hogy eltérő egyének és csoportok különböző módokon válaszolnak ugyanarra az információra.

Fordította: Mezei György

Szakirodalmi források

Az Egyesült Államok és Nyugat-Európa mikrogazdasági környezetének fejlődésével kapcsolatos információkat és adatokat az alábbi két könyvből merítettem: *Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (1977), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (1990). A japán vonatkozások forrása: *J. Hirschmeier—T. Yui The Development of Japanese Business, 1600—1980* (1975), valamint *H. Morikawa „Increasing Organisational Capabilities of Japanese Enterprises — Focusing on the Postwar Period”*.

A Szovjetunióval kapcsolatos információkat *M. Fainsod How Russia is Ruled* (1953) című könyvéből, és *S. A. Billion „Soviet Management Structure: Stability and Change”* című tanulmányából merítettem, ez utóbbi *Vszevolod Holubnyickij* kommentárjaival megjelent: *H. F. Williamson (szerk.), Evolution of International Management Structures* (1975, 114—158. oldal), illetve *A. Yudanov „Large Enterprises in the USSR: The Functional Disorder”* c. dolgozatából nyertem. *Yudanov* és *Morikawa* írásai az 1992 októberében Firenzében tartott „Global Enterprise and the Wealth of Nations” témájú konferenciára készült előadások.

Jelen dolgozatomnak az Egyesült Államok és Nyugat-Európa mikrogazdasági környezetével foglalkozó fejtegetései szorosan kapcsolódnak „Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise” című tanulmányomhoz: *Journal of Economic Perspectives* 6. évf. (1992 nyara), 79—100. oldal.

Pankaj Ghemawat

•

Szervezeti hatékonyság

(Esettanulmány a versenyképesség és a vállalati szervezet összefüggéseiről)

Dolgozatom nem konvencionális kutatási eljárást követ: egy kiemelkedően sikeres miniacélmű, a Nucor működésének tapasztalatait tekintem át annak érdekében, hogy feltárhassam a versenyképesség és a vállalati szervezet közötti összefüggéseket. Ez a megközelítésmód meglátásom szerint lehetővé teszi — szemben a hagyományos empirikus eljárással, amely a vállalati szervezet egy-két vonatkozására (például az ösztönzési rendszerre vagy a foglalkoztatás más feltételeire) koncentrálna —, hogy szélesebb összefüggéseket átfogva figyelembe vegyük, miként motiválja, koordinálja, értékeli és javadalmazza a cég szervezeti rendszerének *valamennyi* erőforrását. Az ilyen szélesebb merítésű tárgyalásmód nyersanyagot kínál az elméleti modellépítés számára is.

Minthogy egyetlen szervezettel foglalkozunk, amely teljesítményét tekintve megelőzte versenytársait, vagyis tartós kompetitív előnyre tett szert, óhatatlanul kiváltjuk a statisztikusok rosszallását. Szeretném ezért kiemelni, hogy dolgozatom nem arra koncentrálna, ami valamennyi versengő cégnél a szélesebb környezet követelményeire adott válaszként végbemegy, hanem a versengő vállalatok **szervezeti megoldásainak** — az azonos környezeti háttér ellenére hozott — eltéréseire.¹

Az acéliparban igen sikeres Nucor cég adatait összehasonlítom egy másik sikeres miniacélművel, a *Chaparrallal* is és helyenként más cégeket is bevonok a tárgyalásba, különös tekintettel lesznek azokra a nagy integrált acélművekre, amelyek az iparág legnyilvánvalóbb kudarcairól ismertek.

A Nucorra vonatkozó információkat a következő forrásokból merítem. Három diákom 1989 őszén elemzést készített a vállalatról, majd 1990 tavaszán esettanulmányt folytattak ott; videofelvételek készültek *Ken Iversonnal*, a Nucor ügyvezető igazgatójával; ezek alapján szemináriumon foglalkozást vezettem a témában 1990 őszén; a *New Yorker*-ben két cikk jelent meg a kérdésről, majd Richard Preston 1991-es könyve látott napvilágot; 1992 első félévében egy további interjúcsomag készült a Nucorról. Donald Barnett, az acélipar egyik vezető szakértője továbbá megosztotta velem meglátásait a versenyképesség gazdasági vonatkozásairól, illetve az

¹ *Caves* [1980] áttekintése arról, hogy a versengő cégek milyen közös szervezeti válaszokat adnak hasonló környezeti feltételekre, mindmáig értékes tanulságokkal szolgál.

amerikai acéliparon belüli viszonyok általánosabb vonatkozásairól. *Ghemawat és Stander* [1992] jóval részletesebb leírást adnak a Nucorról, mint amire e tanulmány keretei között sort lehetett keríteni.

A dolgozat első pontjában áttekintjük azokat az információkat, amelyek a Nucor kiugró teljesítményét szemléltetik. A második pontban a cég információs struktúráját mutatjuk be. A harmadik, negyedik és ötödik pontok a Nucor irányítását tárják elénk, érzékeltetve emberi, technikai és pénzügyi forrásait. Végül néhány következtetés megfogalmazására vállalkozunk.

1. HATÉKONYSÁGI ELŐNYÖK

A hatékonyságbeli előnyök bemutatása során egyfelől a Nucor-részvények árának alakulását, másfelől pedig azt vizsgáljuk, hogy egy nagy és stratégiaiilag fontos acélmű (Crawfordsville, Indiana) miként épül fel, miként indul és bővül folyamatosan 1987 óta. Ezekből számos eltérő hipotézis adódik a kiemelkedő teljesítmény forrásait illetően.

Részvénypiaci tények

Hogy a Nucornak hosszú időn keresztül sikerült megőriznie hatékonyságbeli fölényét a szó széles értelmében, legnyilvánvalóbban részvényeinek piaci értékeléséből derül ki. A Nucor-részvény legnagyobb piaci értéke 1975-ben 2,13 dollár volt; 1990-re viszont 81,75 dollárra emelkedett. Ilyen mértékű növekedést nemigen lehet megmagyarázni sem a részvénytőke általános emelkedésével, sem azzal, hogy a Nucor részvényei némileg az átlagot meghaladó „rendszeres kockázatokkal” bírtak volna, hiszen 1975 vége és 1990 vége között a Nucor-részvény halmozott növekménye — az osztalékok, a piaci hozadéki ráta és a rendszeres kockázat tekintetbevételével — tizennégyszeres lett volna.² Ebből az következik, hogy a Nucor-részvénybe 1975 végén fektetett egy dollár (a kockázati tényezővel kiigazított) tizenhárom dollárral ért többet 1990 végén, mint az a dollár, amelyet a részvénytőkebe ruháztak be. Figyeljünk fel arra, hogy az ilyen tendenciózus eltérést a releváns értékpiacon csak akkor lehet összeegyeztetni a hatékony tőkepiacok elméletével, ha tekintettel vagyunk azokra a *látens* szervezetspecifikus forrásokra és képességekre, amelyeket a tőkeberuházók nem tudnak megfigyelni és értéküket ezért zérusnak veszik.

Az *USX* (a korábbi *U. S. Steel*) és a *Bethlehem* voltak a legnagyobb amerikai acélgyártó cégek a hetvenes és nyolcvanas évek során; a Bethlehemtől eltérően az *USX* az acélgyártáson túl lényegesen bővítette termékeinek körét a korai nyolcv-

² Köszönettel tartozom *George Bakernak*, tőle ismerem ugyanis ezt a számítási technikát.

nas években. Teljesítményadataik nem igazán támogatnak egy olyan feltételezést, hogy a Nucor kivételes eredményeit főleg vagy akár szignifikáns értelemben stabil iparági hatásoknak lehetne tulajdonítani. Azt sem mutatják ugyanakkor, hogy az 1980–88-as időszakban a hét — vagy végső soron hat — legnagyobb integrált acélmű (amelyek 1986-ban a nagyolvasztók termelésének 79, a teljes amerikai acéltermelésnek pedig 64 százalékát adták) lényegesen elmaradt volna a piac megtérülési rátájától (*DeAngelo és DeAngelo [1991]*). Amennyiben egyáltalán volt stabil ipari hatás az amerikai acélgyártók által elért pénzügyi eredményben, úgy az inkább negatív, semmint pozitív lehetett. Ez a következtetés egybevág azzal az általánosabb ténnyel, hogy a tartós és szignifikánsan pozitív ipari hatások viszonylag ritkák.³

Ugyanezek a teljesítményadatok oszlatják el azt a hipotézist is, hogy a Nucor azért szerepelt ilyen jól, mert az Egyesült Államok kedvező háttérrel kínál az acélipari cégek számára. Valójában — elfogadva *Porternak* (1990) a honi gazdasági háttér hatásairól adott elemzését — az Egyesült Államok inkább kedvezőtlen, semmint átlagos háttérrel jelent: a konzervatív vásárlók nem támogatták új gyártástechnológiák bevezetését, a nagy és lomha cégek az árak felverésére összpontosítottak, a pénzéhes munkavállalók maguk felé vonták mindazokat a jövedelmeket, amelyeket tőkeberuházásra lehetett volna fordítani, az acélgyártási technológiák hazai szállítói pedig eltűntek a piacról és nem segítettek a kereskedelmi korlátozások sem. Ha a hazai háttérnek ezek a hatásai igen fontosnak bizonyulnának, úgy nemigen várhatnánk azt, hogy amerikai acéltermelő cég előkelő helyezést érjen el a nemzetközi élvonalban — ám az *Iron Age* szakfolyóirat 1985-ben a Nucort nemzetközi összehasonlításban második helyre tette a munkatermelékenységet tekintve.⁴ A Nucor teljesítménye a versenyképesség terén nem azzal az elképzeléssel egyeztethető össze, hogy a hazai hatások uralkodóak, hanem azokkal a következtetésekkel van összhangban, amelyeket a hatékonyság szintjeinek tényleges mérésére vállalkozó további tanulmányok vonnak le: az országokon belüli hatékonyságbeli különbségek gyakran nagyobbak a közöttük mért átlagos hatékonyságbeli eltéréseknél.

A Nucor sikere forrásainak egy talán kevésbé „aggregált” magyarázata arra utal, hogy az acélgyártásnak *iparágköztes* struktúrája van. Az acélgyártókat rendszerint három stratégiai csoportra osztják, így beszélnek integrált acélművekről, ahol vasérből készítenek acélt fűvatós kemencékben (1986-ban ide tartozott az amerikai kapacitás 80%-a), minikohókról, ahol acélhulladékot olvasztanak újra ívfünykemencékben (az amerikai kapacitás 16%-a) és olyan speciális acélkészítményeket

³ Ezt a kérdést gondosan elemzik iparágakat összehasonlító keretben *Montgomery és Wernefelt* (1991), akik a sörgyártás terén a negatív iparági hatásokat tekintik át.

⁴ Bár szisztematikus nemzetközi összehasonlítás nem áll rendelkezésre valamennyi termelési tényező termelékenységére vonatkozóan, mégis, ha részletesen egybevetjük a Nucor üzemének gazdaságosságát hasonló termékeket előállító külföldi és hazai versenytárs cégek becslései adataival, úgy azt találjuk, hogy a munkatermelékenység itt elért magasabb szintjei nem egyszerűen azt tükrözik, hogy a munkát állótökével cserélték fel. A következő szakaszban egy konkrét példát veszünk szemügyre.

gyártó cégekről, amelyek specifikus redukciós folyamatokat alkalmaznak kisszerűsítés, paramétereiben nagy értékhatárok között mozgó ötvöztött acél előállításához (az amerikai kapacitás 4%-a). A Nucor a minikohók csoportjához tartozik, szemben azokkal az integrált acélművekkel, amelyekhez az imént hasonlítottuk. A Nucor kivételes jövedelmezőségének jelentős hányadát talán azzal magyarázhatjuk, hogy a minikohók eleve fölényben vannak a nagyolvasztókkal szemben.

Ha a Nucor-részvények ármozgását hasonlítjuk össze a három legnagyobb köztulajdonban lévő minikohó versenytársaiéval, illetve a négy legnagyobb hazai integrált acélművel, az adatok azt mutatják, hogy bár a miniacélművek hatékonyságbeli fölénye a nagyolvasztókkal szemben jelentős mértékig hozzájárult a Nucor kiemelkedő teljesítményéhez, ez jobb teljesítményének talán még a felére sem ad magyarázatot. Hogy a minikohó-jelleg valóban éreztette hatását, kiderül abból, ha több miniacélmű teljesítményét hasonlítjuk össze versenytársaik, a hazai integrált acélművekkel, azt látjuk, hogy az előbbieknek mintegy 15–20%-os költségelőnyük volt az utóbbiakkal szemben azoknál a termékeknél, ahol a két stratégiai csoport versenyben állt egymással. A Nucor azonban mintha előnyösebb helyzetet vívott volna ki magának kiaknázva a méretgazdaságosság költségelőnyeit: a hetvenes évek elején a kapacitás terén az ötödik volt a minikohók között; a kilencvenes évek elejére azonban immár megelőzött minden más miniacélműt és az Egyesült Államok hatodik legnagyobb acélgyártójává nőtte ki magát, s a várakozások szerint pályája még felfelé ívelt.⁵

Vajon a Nucor kompetitív stratégiájának köszönhetően szerepelt jobban a többi miniacélműnél? E kérdés felvetését az a tény is sugallja, hogy egyértelműen rendelkezett kompetitív stratégiával. *David Aycock* szavait idézve (aki a Nucor főmérnöki posztjáról vonult vissza 1990-ben 35 esztendő acélipari múlt után): „az ár az egyetlen kulcsfontosságú akkor, amikor profitot akarunk elérni olyan termék forgalmazásával, amelynek nincs esztétikai értéke, vagy amelyet nem igazán lehet megkülönböztetni a versenytársak termékétől. Nem tekintem magunkat valamiféle fantasztikus marketingszervezetnek, még ha úgy vélem is, hogy meglehetősen jók vagyunk; arra azonban nem törekszünk, hogy értelmetlen költségeket tömeges marketing révén próbáljunk fedezni.” (*Barnes* [1990], 431. o.)

Az alacsony költségeknek ez a stratégiája nyilvánvalóan jó szolgálatot tett a Nucornál. Nemigen tudjuk azonban a cég átlagon felüli teljesítményét annak tulajdonítani, hogy *megfogalmazta* ezt a stratégiát; nyilván az amerikai minikohókat irányító valamennyi vezető úgy vélte, hogy nem annyira a termékdifferenciálás, mint inkább az alacsony költségek kínálják a legjobb módot arra, hogy fölébe kerüljenek a magas költséggel dolgozó nagyolvasztóknak, majd egymással szemben is felvegyék a versenyt. E kompetitív stratégia szerepe — amennyiben ez a tényező egyáltalán szerephez jut — nem annyira e törekvés megfogalmazását, hanem tényleges

⁵ *Caves és Ghemawat* (1992) adatokkal támasztja alá azt, hogy a versenytársakkal szembeni költség-alapú előnyök elsősorban méretnövekedésből erednek.

alkalmazását involválta. Hogy konkrét adatok fényében megítélhessük, mennyire volt képes a Nucor cég hatékonyan alkalmazni e kompetitív stratégiát, felidézzük azt, hogy nagy és stratégiaiilag fontos üzeme (Crawfordsville, Indiana) miként épül fel, milyen helyzetből indult és hogyan gyarapodott az elmúlt öt esztendő során.

A crawfordsville-i üzemről

A crawfordsville-i üzem stratégiai jelentőségének megértéséhez szükség van egy rövid kitérőre az amerikai miniacélművek történetéről. Mérlegük azért volt olyan jó az integrált acélművekkel szemben a hatvanas–hetvenes évek során, mert a közelmúltban fejlesztették technológiájukat, elhelyezkedésük, valamint olcsóbb és együttműködésre inkább kész alkalmazottait, energikusabb menedzsmentjük és termékszerkezetük erőteljesebb koncentráltasága szintén kedvező hatást gyakoroltak. Jövedelmezőségük azonban erősen csökkent a nyolcvanas évek elején, amikor visszaesett a hazai acélkereslet, s a hazai integrált nagyolvasztók valódi strukturális átalakításhoz fogtak. Ennél még fontosabb azonban, hogy a miniacélművek nem annyira az integrált acélművekkel, mint inkább egymással keltek versenyre. A miniacélművek a nyolcvanas évek elejére telítették azokat a gyártmányterületeket, amelyekben hagyományosan termeltek. Vágyaikban ezért megjelent a hengerelt acéllemez, vagyis az a termékfajta, amelynek előállításából mindaddig kirekedtek és amely a teljes amerikai acélkereslet mintegy felét fedte le.

A miniacélművek azért nem tudtak részt vállalni a hengerelt acél termeléséből, mert a hagyományos folyamatos öntési technika behatárolta lehetőségeiket, ezzel az eljárással ugyanis csak tíz hüvelyk (mintegy öt centiméter) vastagságú táblákat lehetett előállítani. Az a préhengersor, amely e táblákat egytized hüvelyk vastagságúra képes összepréselni, megközelítőleg egymilliárd dollárba kerül. Hárommillió tonna kibocsátás igazolhat egy ilyen léptékű beruházást, amely ugyanakkor megkettőzi a teljes beruházási költséget. A Nucor, más minikohókhoz hasonlóan, úgy ítélte meg, hogy egy ilyen léptékű beruházás meghaladja technikai és pénzügyi lehetőségeit. Még a legnagyobb miniacélművek kapacitása sem haladja meg a néhány százezer tonnát, s még a Nucorhoz hasonlóan több üzemmel rendelkező cégek sem érték el összkapacitásukban a hárommillió tonnát. Továbbá egy ilyen nagyszabású megjelenés a piacon, ami a hengerelt acél hazai termelésének mintegy 9 százalékát adja, minden bizonnyal reagálásra kényszerítené az integrált acélműveket.⁶

A nyolcvanas évek elején az *acélgyártó berendezések vezető tervezőcége*, az SMS, egy olyan gyártástechnológiát fejlesztett ki a hagyományos folyamatos öntési eljárás bizonyos módosításaival, amely lehetővé tette a vékonyabb acéltáblák gyártását. A vékonytáblás acél öntése — csökkentve a hengerekhez szükséges beruházás nagyságát és lehetővé téve energia- és munkamegtakarításokat is — a hengeracélmű hatékony üzemeltethetőségének minimális szintjét 800 000 tonnára csökkentette le és a költségeket acéltonnánként (minikohó esetében) 300–400 tonnára redukálta. 1986-ban az SMS 7 millió dollárt költött egy kísérleti üzem felállítására és, immár a konkrét üzemeltetés adatainak birtokában, igyekezett e gyártástechnológiát az acéltermelők minél szélesebb körének eladni. Több mint száz cég mérnökei és termelési igazgatói tekintették meg a vékonytáblás acélüzem e prototípusát,

⁶ A konkrét eset kontextusával kapcsolatos játékelméleti modellt fogalmaz meg *Ghemawat* (1992).

nem született azonban megállapodás 1987 januárjáig. Akkor a Nucor meghirdette, hogy csaknem teljes nettó bevételét az SMS technológia értékesítésére fordítja. Öt esztendővel később a Nucor első vékonytáblás öntőszora Crawfordsville-ben (Indiana) nyereségessé tudott válni annak ellenére, hogy a táblacél területén nyomottak voltak az árak, s a cég belefogott második ilyen üzemének telepítésébe az Arkansasi Hickmanban. Egyetlen hazai miniacél-mű sem követte azonban a vékonytáblás acél bevezetésével a gyártmánybővítésnek ezen az útján.

Többféleképpen is értelmezhetjük azt a tényt, hogy a miniacélművek nem vették át az új technikát. Egyfelől utalhatnánk arra, hogy a technológia első alkalmazója, a Nucor, túlzottan optimistán értékelte e megoldás kilátásait. Ez ellen szól, hogy miután a Nucor felépítette és üzembe állította első vékonytáblás öntődjét, s vállalkozott egy további felszerelésére is, mégis miután részvényeinek értéke az átlagot meghaladó mértékben emelkedett, a cég elkötelezte magát a vékonytáblás acélgyártás mellett és beruházásainak döntő hányadát e területre irányította. Egy további feltevés, hogy a többi miniacélmű alulértékelték annak lehetőségeit, hogy finomacéllemez-gyártással milyen mértékben lehet az integrált acélművektől piaci pozíciókat nyerni. Minthogy e vállalatokat hosszú távú érdekek kötötték a lemezgyártáshoz, s mivel közelről figyelemmel kísérhették a Nucor üzleti stratégiáját, ezért e következtetés is valószínűtlenné tűnik. Egy harmadik lehetséges feltevés szerint a Nucor az új technika első mozgatójaként kellő strukturális előnyt halmozott fel ahhoz, hogy a többi miniacélművet a pusztá követés helyett újabb és jobb stratégia kivárására készítse. Ezt a következtetést az a kemény tény teszi valószínűtlenné, hogy a Nucor által alkalmazott technológia tulajdonosa mindvégig az SMS volt, amely ragaszkodott ahhoz, hogy figyelemmel kísérhesse a Nucor berendezéseit és átvehesse az ott bevezetésre kerülő technikai módosításokat azokban a rendszerekben, amelyeket más acélgyártóknak ad el.

Egy negyedik következtetés persze az lehet, hogy a Nucor hatékonyabb volt az új technológia alkalmazásában a többi minikóhoz képest. Minthogy a többi miniacélmű nem vette át a finom hengerelt acélöntési technológiát, ezért nincs lehetőség arra, hogy költségeiket egybevessük a Nucor teljesítménymutatóival. Az azonban lehetséges, hogy a Nucor első vékonytáblás acélüzeme felépítésének, indulásának és folyamatos feljavításának adatait összehasonlítsuk más cégek adataival.

Egyfelől a Crawfordsville-üzem felépítésének adatai jelzik a Nucor hatékonyságbeli fölényét. Az eredetileg 225 millióra tervezett költségvetés 265 millió dollárra emelkedett, majd a kapacitás bővítését szolgáló néhány további felszerelés költségeit is figyelembe véve egészen 280 millió dollárt ért el. Ez a költségnövekedés ugyan nem jelentéktelen, de illeszkedik a Nucornak ahhoz a gyakorlati felismeréséhez, hogy egy új üzem telepítésének költségei általában húsz százalékkal meghaladják az eredeti becsléseket. Hogy a Nucor az üzemtelepítés költségeit 300 millió dollár alatt tudta tartani, ez annál inkább figyelemre méltó, hogy a Nucor telepítési költségeire becslést készítettek az egyik integrált acélműnél, s több mint 400 millió dolláros összeget hoztak ki. Egy miniacélmű versenytárral kapcsolatban szintén a 400 milliós összeget közelítő becslés fogalmazódott meg. Ilyen árkondíciók mellett és évenkénti 850 000 tonnás termelést feltételezve a 400 millióról 280 millióra mérséklődő költség annyit jelent, hogy a tőke/kibocsátás arány 1,4 helyett 1,0.

Üzemindítási költségekre a Nucor 30 milliót szánt (egyik közelmúltban épített üzemének indítása alapján), a tényleges költségek azonban elérték a 60 millió dollárt. Ez az üzemépítés költségeinek valamivel kevesebb mint egyötöde, és alacsonynak tűnik azoknak a becslések-

nek a fényében, amelyek a fejlett technológiák bevezetésének körülményeire vonatkoznak (vö. például *Chew* [1985]). Azt is figyelembe kell venni továbbá, hogy a Nucor gyors üzemtelepítési programot valósított meg; az üzemépítés munkálatai 1987 októberében indultak, a termelés 1989 augusztusában kezdődött meg, a működési költségek fedezeti pontját pedig már másfél év múlva elérték (a termelői kapacitás 50%-os kihasználása mellett).

A crawfordsville-i üzem azóta elérte és meg is haladta a teljesítménynormát. A magas hőfokon hengerelt acél termelésének munkaigényességét az eredeti 1,0 tonna óránkénti teljesítményről kevesebb mint 0,8 tonna óra/fő teljesítményre csökkentették le, s ezáltal ez az üzem a világ leghatékonyabb acélgyártó üzemévé nőtte ki magát. A működésnek ezeket a folyamatos javításait hamarosan egy még erőteljesebb újítás egészíti ki, az ugyanis, hogy a Nucor igen szerény pótlólagos tőke- és munkaköltségekkel egy további vékonytáblás öntőgélyt állít üzembe, amely az elsővel közösen tudja kiszolgálni a hengersort.

A Crawfordsville-ből származó adatok tehát megerősítik az értékpapírtőzsde mozgásaiból levonható következtetést: a Nucor képes volt arra, hogy alkalmazza a kompetitív stratégiát, azaz versenytársaihoz képest hatékonyabban tartsa alacsony szinten költségeit. A következőkben a tartós kompetitív előnyhöz vezető szervezeti megoldásokat vegyük szemügyre.

2. AZ INFORMÁCIÓS RENDSZER

A Nucor különösebb szervezési forgatókönyv nélkül az ellenőrző személyzet négy szintjét alkalmazta. Ezek a vállalati hivatal (üzemenként egy alkalmazottal), az egyes üzemek általános igazgatói (üzemenként egy személy), a részlegvezetők (átlagban hat fő üzemenként) és a művezetők (5–10 fő egy-egy üzemben). Ez a négy szint üzemenként átlagban 275 munkást ellenőrzött. Az amerikai integrált nagyolvasztók ezzel szemben az irányítás legalább egy tucat szintjét alkalmazták, amelyekben még nagy vállalati központok is emelkedtek.

Hogy „kis mélységű” hierarchiája működőképes legyen, a decentralizálás jegyében a Nucor lehetőség szerint minél több döntést hagyott az alacsonyabb szintekre. Gyakorlatilag ez azt jelentette, hogy az egyes üzemek független részlegekként működtek. A tőkeberuházásokra, a jelentősebb szervezési változtatásokra és a dolgozók felvételére és elbocsátására vonatkozó intézkedéseket leszámítva valamennyi döntést részleg- (vagy magasabb) szinten hoztak meg, az árakat pedig üzemenként alakították ki.⁷ A vállalati központ figyelmét elsősorban annak tisztázására összpontosította, hogy valamennyi üzemvezető érje el az évenként elvárt nyereséget, ami az üzemében alkalmazott nettó befektetések legalább 25 %-át jelentette, illetve ha ez nem sikerült, akkor ennek magyarázatát tudja adni. Bár az évek során számos üzemvezetőt bocsátottak el, mert nem sikerült vennie ezt az akadályt, az elv alkalmazásában mégis megfontoltságot tanúsítottak: legfeljebb egyet bocsá-

⁷ Az első három típusú döntés centralizációja közös vonása a többrészes szervezeteknek. Az árakkal kapcsolatos döntések felfoghatók olyan helyzetekre adott válaszként is, amelyekben az árváltozások globális megrázkódtatásoknak kell megfeleljenek, mint például az általános gazdasági visszaesések vagy felfutások (szemben az egyszerű lokális jelenségekkel). Vö. *Aoki* (1988).

tottak el a vezetők közül, visszafogva egyidejűleg a beruházásokat, így módon korlátozva a szóban forgó üzem tőkeállományát. A 25 %-os szabály alól továbbá kivételeket tettek az új üzemek vagy a nyomott piaci viszonyok esetére. A Nucornál a vállalatvezetés — fontossági sorrendben említve — havi működési jelentéseket, heti termelési adatokat és havi készpénzkezelési jelentéseket kapott. E jelentések egységes felépítettsége, a Nucor alacsony költsége és magas kapacitáskihasználásra épülő stratégiájának egyszerűsége ez idáig lehetővé tette az átfogó irányítást.

Hogy a decentralizációban olyan végletes mértékeket valósítottak meg, amelynél az egy-egy üzemre jutó vállalati központi személyzet aránya olykor még az egy százalékot sem éri el, aligha egyszerűen csak a takarékoskodás igényének kifejeződése. A *Nucor igazgatója, Ken Iverson* szerint ugyanis (1991, 286. o.): „Minél kevesebb réteggel rendelkezik az ember, annál hatékonyabb a kommunikáció az alkalmazottakkal és annál könnyebb gyors és effektív döntéseket hozni.” Érdemes felfigyelnünk arra, hogy ez a megállapítás egybehangzik egyes elméleti megállapításokkal, mint például hogy a decentralizáció csökkenti a késedelmeket (*Radner*, 1990), szemben azokkal az előrejelzésekkel, hogy növelni fogja azokat (*Bolton és Farrell* [1990]).

Hogy a helyi döntéshozatal megfelelő hatékonysággal működjön a decentralizált rendszerben, arra volt szükség, hogy jelentős információt csoportosítsanak át a döntéshozatal helyére. Az üzemeken belüli kommunikációt segítette, hogy az üzemi alkalmazottak számát felülről hallgatólágosan ötszáz főre korlátozták. A Nucor-üzemek közötti kommunikáció egy része formális csatornákon keresztül haladt, az üzemvezetők például évente három alkalommal találkoztak a vállalatközpontban. Az információ döntő hányada azonban informális csatornákon keresztül áramlott, a vezetők és a munkások egyaránt gyakran látogattak meg egy-két napra más üzemeket. A vállalatvezetés bátorította az üzemek közötti közvetlen kommunikációt. Így pl. az üzemek havi jelentését eljuttatta minden üzemvezetőhöz, olyan ösztönzési rendszert alakítottak ki, hogy az egyes üzemek saját terveiket próbálják túlteljesíteni, ne pedig egymással versengjenek, s hogy érdekelték legyenek az általános vállalati teljesítmény növelésében is. Azt is biztosították, hogy az új üzemek létesítésénél és beindításánál ott legyenek a már működő üzemek tapasztalt mérnökei és technikusai. Ezen elvek közül néhány az üzemeken belüli önkéntes kommunikáció előmozdítására is szolgált. Iverson a cég más vezetőivel (beleértve az üzemek vezetőit) együtt legalább évente egyszer ellátogatott minden egyes Nucor-üzemhez, s mindenkor érvényben volt az az ígéretük, hogy bármely alkalmazott kérdésére huszonnégy órán belül válaszolnak.

3. AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK

A Nucor felső vezetése úgy vélte, hogy kompetitív előnyei elsősorban azokban a gyakorlati és irányítási játékszabályokban rejlik, amelyeket a cég az emberi erőfor-

rásokkal való gazdálkodás érdekében alakított ki. E kérdéskört érdemes három témára tagolni; így a termelőmunkások ösztönzőivel, egyéb alkalmazottak ösztönzőivel és a részvételi irányítással foglalkozunk.

Termelési ösztönzők

A Nucor felső vezetése úgy látta, hogy a termelési ösztönzők megtervezése a legfontosabb része az ösztönzések programjának. Iverson ([1991], 287. sk. o.) így mutatja be e tervezetet: „Úgy huszonöt-harmincöt emberből álló csoportokat veszünk, akik valamilyen önálló feladatkört látnak el, például az öntecset készítenek, a hengerlést vagy a végső fázist végzik. Több mint hetvenöt ilyen típusú csoportunk van a cégnél. Kialakítunk egy valamilyen normához kötött premizálást. Ha egy csoport egy héten belül éri el ezt a teljesítményt, úgy külön juttatást kapnak, a normához mért többlettermelés mértékében. Igen egyszerű a dolog. Nincs felső határ. Sohasem változtatunk ezen a rendszeren, hacsak nem kerül egy olyan jelentős tőkeberuházásra, melynek következtében jelentős mértékig megváltoznak a dolgozó termelékenységi lehetőségei.”

Minden egyes ilyen termelési csoport egy munkavezetőt, valamint karbantartó és termelő munkásokat tartalmazott. A normákat tervezett munkaidőként és tervezett tonnateljesítményként adták meg. A Nucor dolgozóinak a bére — ők ugye nem szakszervezeti tagok — mintegy a fele volt az integrált nagykohók szakszervezetekbe tömörült dolgozói bérének, az ösztönző jutalékokkal hozott többletbér azonban elérhette alapfizetésük 80—150 százalékát, úgy hogy munkabérük meg is haladhatta az acélipari szervezett munkások fizetését. Ezeket a jutalmakat másfelől súlyos büntetések egészítették ki: a műszakból elkéső elesett egy napi jutalmától, a műszakot mulasztó pedig egyheti jutalmát veszítette el. Nem volt jutalom akkor, ha nem működtek a gépek. Ha a piac visszaesése miatt a Nucor arra kényszerült, hogy korlátozza termelési kapacitásának kihasználtságát (erre egyébként viszonylag ritkán került sor, mivel árai előnyösek voltak), a jutalmazás szisztémáján nem változtatnak, azonban egy vagy két munkanappal kevesebbet vettek alapul, s ezáltal az átlagmunkás összjövedelme 15—20 százalékkal csökkent. A Nucor a korai hetvenes évektől azt a gyakorlatot alakította ki, hogy piaci visszaesések során nem bocsátotta el munkaerejét.

Ezek a teljesítményfüggő jövedelmezési és premizálási megoldások erőteljes teljesítményösztönzést, továbbá bizonyos mértékű védelmet nyújtanak a kockázattól és erőfeszítéstől idegenkedő munkásokkal szemben, s mintha csak az ösztönzéses munkaszerződések mikroökonómiai modelljét tükröznék. A Nucor termelési ösztönzési stratégiája azonban néhány olyan hatást is hangsúlyoz, amely rendszerint figyelmen kívül marad a legelterjedtebb mikroökonómiai modellekből.

Először is az általános mikroökonómiai modellek az egyéni ösztönzőkre koncentrálnak. A Nucor ösztönzési stratégiája az előre megadott termelékenység és

minőségi mutatók túlteljesítéséért viszont nem annyira egyéni dolgozók, mint inkább termelési csoportok jutalmazására összpontosított: bár az alapbér a művezető és az átlagmunkás esetében eltér egymástól, ugyanazt a százalékos jutalmat kapják, ha azonos termelési csoport tagjai. Ez a megoldás leegyszerűsítette a teljesítmény mérését és ösztönzően hatott a csoportmunkára (például arra, hogy a tapasztaltabb munkások átadják ismereteiket az új dolgozóknak). Legfontosabb hatása azonban minden bizonnyal az volt, hogy az egyes dolgozók így kölcsönösen nyomást gyakoroltak egymásra a csoport kollektív teljesítménye érdekében. Ha például egy csoport nem hozta heti teljesítményét amiatt, mert néhányan nem jöttek dolgozni, úgy a csoport *valamennyi* tagja elesett azon a héten jutalmától. Minthogy jól működtek ezek a munkatársi hatások, ezért a Nucor a dolgozók tevékenységének ellenőrzését magára a termelési csoportra hagyhatta.

Másodszor, a Nucor termelési ösztönző stratégiájának esete azt szemlélteti, hogy az olyan szerződéses, amelyekbe ösztönzőket építettek be, érzékenyek a cég kompetitív stratégiája és, általánosabban szólva, más további döntést igénylő választási lehetőségek iránt. A Nucor a teljesítményalapú jövedelemmegállapítással kevésbé bizonyult volna sikeresnek, ha stratégiájában termékeinek differenciálására, nem pedig az alacsony árszintre törekedik, hiszen a minőséget nehezebb mérni a mennyiségnél. Alighanem az is problémákat okozott volna, ha a termelési csoportokat másként tervezi meg: a karbantartás és a minőség mutatói egyaránt másként alakultak volna, ha a karbantartó munkásokat nem vonták volna be a csoportösztönzési rendszerbe, s viszont, ha a minőségellenőröket ide kapcsolták volna. Ez az utóbbi tényező adhat magyarázatot arra is, hogy a Chaparral — egy másik minikohó, amelyet ki szoktak említeni az emberi erőforrással való szerencsés gazdálkodása miatt — más ösztönzési rendszert választott: ez a termelőmunkásoknak lényeges szerepet ad a minőségellenőrzés terén (*Forward* [1986], 102. o.). További okai annak, hogy a minikohók nem vezetnek be hasonló ösztönzési megoldásokat, egyebek között abban keresendő, hogy a létező szervezeti struktúrák termelési csoportokkal való helyettesítése igen költséges volna (*Ichniowski* [1992] egy papírüzemmel kapcsolatban hoz erre adatokat), a menedzsereknek továbbá hosszú időre lenne szükségük ahhoz, hogy meg tudják győzni a munkásokat: tisztességesen fogják a normákat megállapítani, a mutatók nem lesznek sem túl feszesek, sem túl lazák.

A Nucor ösztönzési stratégiája azt is tükrözte, hogy mögötte pszichológiai megfontolások és gazdaságossági számítások álltak. A jutalmakat hetenként fizették, részben mert féltek attól, hogy a negyedévenként vagy évenként fizetett jutalmazás a munkások szemében nemigen volna mérvadó annak eldöntésében, hogy milyen keményen dolgozzanak.⁸ A Nucor továbbá azáltal mélyítette el dolgozóinak tudatában a fizetések és a teljesítmények közötti összefüggést, hogy minden egyes üzem bejáratánál nagy tablót helyeztek el, amelyen feltüntették minden egyes csoport heti teljesítményét, jutalmaikat, az üzem teljesítményét, valamint a társasági osztalék havi alakulását, illetve részvényeinek legutóbbi árát.

⁸ Az ilyen „hatásosság” általános bemutatását lásd *Ainslie* (1975).

A Nucor termelésösztönzési stratégiája továbbá „hatékonysági béreket” kínált munkásainak, olyan jövedelmi szintet tehát, amely magasabb volt a felvételiükhöz és magatartásukhoz szükséges színvonalnál. Ez oda hatott, hogy a Nucor által meghirdetett helyekre sokan jelentkeztek. Egy különösképp emlékezetes eset ezzel kapcsolatban a darlingtoni üzemben (Dél-Carolina) történt 1985-ben, amikor a cég nyolc új munkahelyet hirdetett meg. Reggel fél kilencre a több mint ezer jelentkező olyan forgalmi fennakadást idézett elő, hogy a helyi rendőrséget ki kellett hívni a helyzet kezeléséhez. Ám a helyi állomány sajnos nem tudott teljes számban felvonulni, négy rendőr ugyanis szintén aspirált a Nucor-állásokra.

A Nucor alighanem azért fizetett a termelőmunkásoknak a piaci átlagnál magasabb bért, mert ez hozzájárult hatékonyságához. Hogy az egyes munkahelyekre ilyen nagyarányú többletjelentkezést tudtak mozgósítani, nyilván azzal az előnnyel járt, hogy a cég felmérhette leendő alkalmazottait célorientáltság, önállóság szempontjából és a szakszervezetekhez való viszonyt illetően is. Talán kevésbé nyilvánvaló az ösztönzési díjak és a hatékonysági bérek összefüggése: ez a két javadalmasztási megoldás két alternatívának, s nem egymás kiegészítőjének számít (vö. ezzel kapcsolatban *Milgrom és Roberts* [1992], 252. sk. o.). A lazább normák és a magas teljesítményjuttatások célja alighanem az volt, hogy a kevésbé rátermett vagy szorgalmas — valamilyen tévedés következtében ide került — munkásokat arra késztesse: mondjanak búcsút a cégnek. Az önkiválasztásnak — s következőképp a munkások látens heterogenitásának — a jelentősége érzékelhető a darlingtoni üzem dolgozóinak cserélődési adataiban: az indulástól fogva ez a szám az 1969-es 35 %-ról 1970-ben 20 %-ra esett vissza, s attól fogva egyenletesebb csökkenést mutatva érte el a mai mintegy 5 %-os értéket.⁹

Egyéb ösztönzési tényezők

A szellemi alkalmazottak ösztönzési rendszere annyiban volt hasonló a termelésben alkalmazott megoldásokhoz, hogy a jutalmazási tételeket explicit és lineáris módon fogalmazták meg a kollektív teljesítmény valamilyen mértékének megfelelően. Az alapfizetés az ipari normákhoz mérten alacsonyabbról indult valamennyi foglalkoztatási csoport esetében, leszámítva a fizetett alkalmazottakat (könyvelőket, mérnököket, titkárnőket stb.), akik alapként a helyi bérek kb. 100 %-át kapták. A nemtermelő alkalmazottak teljesítményét nem annyira természetes teljesítményhez, mint inkább a pénzügyi eredményekhez kapcsolták, mégpedig változó módon a különböző csoportokban: az igazgatókat (az üzemvezetőket és a cég magasabb szintű irányítóit) a vállalati osztalék növekedésének arányában jutalmazták, a részlegvezetőket az üzemi (vagy esetenként vállalati) tőkeállomány megtérülésének megfelelően. (Érdemes figyelni arra, hogy minden egyes alkalmazott jutalmazásánál

⁹ A munkások cserélődésének korai adatait *Marshall* könyve (1975) tartalmazza.

valamilyen nagyobb csoport teljesítményét vették alapul.) A nemtermelő alkalmazottak ösztönzési jutalmazását (eltérően a termelő munkásokétól) felülről korlátozták. Ezeket az alapvető ösztönzési programokat a továbbiakkal egészítették ki: elosztották az adózás előtti profitok tíz százalékát a nem igazgatói státusú dolgozók között (beleértve a termelőket is), külön jutalmakat állapítottak meg az olyan években, amikor a vállalati teljesítmény különösképpen eredményes volt, részvényvásárlási jogot biztosítottak az igazgatóknak és más kulcspozícióban lévő alkalmazottnak, s valamennyi alkalmazott számára hozzájárulást biztosítottak gyermekeik oktatásához.

Érdekes egybevetni egymással e különböző programok „ösztönző erejét”. Idézzük fel az előző pontból, hogy a termelési jutalmak az alapfizetés 80–150%-át is jelentették. A részlegvezetők jutalomszintjét 75%-ra korlátozták, amelyet egyébként ritkán értek el. A fizetett alkalmazottak jutalomhányadát 20%-ban maximálták, amelyet hasonlóan nehéz volt elérni. A felső vezetők viszont jó években alapfizetésük többszörösét is megkaphatták jutalomként. Az ösztönzésintenzitás tehát nem változott automatikusan a cég hierarchiájában betöltött helyel. Az eltéréseket legalább részben megvilágíthatja a *Milgrom és Roberts* által javasolt „ösztönzésintenzitási elv” (1992, 221. o.), amelynek megfelelően az „ösztönzések megfelelő intenzitása négy tényezőtől függ: a pótlólagos erőfeszítések által elért profitnövekménytől, a teljesítmények mérhetőségének pontosságától, az egyén kockázatviselési hajlandóságától, valamint a jutalmazásokra való érzékenységtől”.

A *Milgrom és Roberts* által említett négy tényező közül az első és a negyedik megfigyelési értelemben összemosódik, s alighanem ez a körülmény magyarázza, hogy a részlegvezetők és különösképp a fizetett alkalmazottak számára felkínált jutalmazási ösztönzések alacsony intenzitásúak. (Az utóbbiakkal összefüggésben alighanem a mérési lehetőségek pontatlansága is belejátszhat a képbe.) Hogy a vezetők számára erőteljesebb a felkínált jutalmazás, alighanem nagyobb kockázati toleranciájukat tükrözi (kiegészítő jövedelmük teljes hányada recessziók idején 60–70%-kal esett vissza, szemben a termelésben dolgozók jövedelmének 15–20%-os csökkenésével), valamint azt az egyértelmű tény, hogy nagyobb a döntési mozgásterük.

Külön érdemes megnézni, hogy a Nucor vezető menedzsereit, s különösképp a vállalatigazgatót, Iversont miként jutalmazták. A Nucor vállalati szintű irányítói lényegében maguk határozták meg jutalmazásuk módját: ők ellenőrizték az igazgatótanácsot, amelynek valamennyi „külső” tagja korábban Iverson keze alatt dolgozott már menedzserként a cégnél. A testület vállalati igazgatói önmagukra ugyanazt a jutalmazási rendet alkalmazták, mint ami a többi vezetőre (az üzemigazgatókra) is érvényes volt. Évente az adózás előtti jövedelmeknek egy előre tervezett jövedelmi szinthez mért többletét fenntartották valamennyi vezető alkalmazott számára. Ezt alapfizetésük és részesedésük arányában osztották el közöttük ismét csak előre rögzített módon készpénz illetve törzsrészesvényi jutalék formájában. E jutalmazási rendszer bevezetését követően, épp azután hogy 1965-ben Iverson lett a Nucor igaz-

gatója, a jövedelemalapot tizenhárom alkalommal módosították, 500 000 dollárról 80 000 000 dollárra.

A Nucor vezetőinek a jutalmazás rendjéről hozott döntése mintha korlátozta volna a cégnél a jövedelmek szóródását: a Nucor termelőmunkásai nagyjából azonos jövedelmet értek el, mint az amerikai integrált acélművek dolgozói, Iverson azonban rendszerint kevesebbet kapott az acélművek vezetőinek jövedelméhez képest. Az igazgató—munkás jutalmazási arány emiatt kisebbnek tűnik a nagy acélgyártókénál (és általánosabban a nagy amerikai cégekénél) tapasztalhatóakhoz képest. A Nucor ösztönzési programjánál ugyanakkor az igazgatók jövedelmében nagyobb volt a teljesítményfüggő jutalmazási hányad, mint a többi acélgyártó cég hasonló ösztönzési rendszere esetében. A recesszió következtében például Iverson 1981-es 276 000 dolláros jövedelme 1982-ben 107 000 dollárra csökkent. Ebben a két éves időszakban a hét legnagyobb integrált acélmű igazgatójának jövedelme — annak ellenére, hogy ráadásul farkasszemet kellett nézniük a szakszervezetekkel — átlagban 708 000 dollárról mindössze 489 000 dollárra csökkent.

A Nucor ösztönzési program a mikroökonómia művelői számára ugyanakkor két talányos kérdést is fölvet. Először is, hogy mi lehet az oka annak, hogy egy ilyen rendszerben a Nucor vezetői a hosszú távú érdek ellenében nem törekedtek rövid távú jövedelmük maximalására? Másodszor, vajon az üzemszemélyek olyan jutalmazási rendje, amelynél a vállalati teljesítmény növekményét és nem annyira az általa vezetett üzemét veszik alapul, ellentmond-e a *Milgrom és Roberts* (1992, 226. o.) által említett egyik elvnek, az intenzitás ellenőrzésének: „Ha egy üzem az egyes személyek jövedelmét igen teljesítményérzékennyé teszi, akkor gondosan fog ügyelni arra, hogy pontosan mérje ezt a teljesítményt.” Mindkét kérdés valójában az ellenőrzés problémájához kapcsolódik, s ezért válaszképpen a „Pénztőke” rész végén térek vissza.

Részvételi irányítás

Az ismertetett pénzbeli ösztönzőkön túl a Nucor folyamatos erőfeszítéseket tett arra, hogy minimalizálja az alkalmazottai közötti státuskülönbségeket. A Nucor valamennyi alkalmazottja ugyanazokat a juttatásokat kapta biztosítási és üdültetési téren. A termelési csarnokokban mindenki zöld hőálló munkaruhát és védősisakot viselt (eltérően az integrált nagyolvasztóktól, ahol különböző színekkel jelezték a hierarchia eltérő szintjeit). Nem voltak kijelölt parkolóhelyek, vállalati autók, csónakok vagy repülőgépek. Mindenki, akinek utaznia kellett, egységesen a szerényebb osztályon repült, s a légitársaságoktól a gyakori üzleti utakon kapott jutalmakat félretették a későbbi üzleti utak számára. A cég minden egyes éves jelentése felsorolta a Nucor valamennyi alkalmazottját a borítón alfabetikus rendben.

Kétségtelen, hogy a nem pénzbeli jutalmazás státusfüggő elemei számítanak, kétélyek merülnek fel azonban az ilyen eltérések uralkodó elméletével kapcsolatban,

hogy ugyanis e tényezők jelentenék azt a „mézesmadzagot”, amelynek köszönhetően a vállalati hierarchia csúcsán lévők hajlandók azonosulni a lentiek ügyeivel (Frank, 1985, 99–102. o.). A Nucor gyakorlata azt sugallja, hogy legalábbis bizonyos esetekben a nem pénzbeli juttatások státusnak megfelelő különbségeit nem szükséges rossznak, hanem egyszerűen csak rossznak kell tekinteni.

A „részvételi menedzsment” azt jelenti, hogy a legkonkrétabb tudással rendelkező alkalmazottat bevonják a széles értelemben vett döntéshozatalba, anélkül, hogy tekintettel lennének a hierarchiában elfoglalt rangjára. A Nucor számos úton-módon előmozdította a részvételi irányítást: csökkentette az alkalmazottak közötti pénzbeli és nem pénzbeli juttatások különbségét, széles körben előmozdította az információk áramlását, tanulási lehetőségeket biztosítva segítette, hogy az emberek alkalmazása a cégnél egész életükre szóljon, a termelésben dolgozóknak hatékonysági bért biztosítva, decentralizálással és más módokon elválasztva az egyes üzemek tevékenységeit, a Nucor vezető menedzserei, különösképp Iverson reputációja révén, s megfélelve a munkásokkal kötött szerződéseknél mind betű szerint, mind pedig szellemük szerint.

A *participatív irányítás* alighanem hozzájárult ahhoz, hogy a Nucor igen gyors termelékenységbeli előnyöket könyvelhessen el. Egy növekvő cég esetében a munkahelyek védelme szempontjából annak biztosítása a legfontosabb, hogy a költségek elég alacsonyak maradjanak, lehetővé téve a növekedés folyamatosságának fenntartását. Ezzel szemben amikor egy vállalatnál a kibocsátás szűkül, a tőkések és a munkások érdekei élesen ellentétbe kerülhetnek egymással a munkaerőt megtakarító és költségcsökkentő termelési módszerek feltárásának terén.

A részvételi irányítás a Nucor esetében ezért a pénzforrásokat, illetve a munkaerőt biztosítók számára egyaránt jó eséllyel hozhatott kedvező fejleményeket, eltérően a nem versenyképes és visszaszoruló integrált acélművektől, sőt még azoktól a minikohóktól is — mint például a Chaparral —, amelyek egyetlen üzemükre kellett korlátozzák magukat vagy más módon kellett behatárolniuk növekedésüket.

4. A FIZIKAI ERŐFORRÁSOK

A Nucor munkásainak és egyéb erőforrásainak viszonyát — különös tekintettel a fizikai tőkére — részletesen bemutatta a cég személyzeti igazgatója (Savage, 1985, 241. sk. o.): „Bizonyos mértékig azt az elvet valljuk, hogy a jutalmazás alapjául vett minden egyes [termelői] csoport magáért gazdálkodik. Mi biztosítjuk az épületet, a felszerelést, a szakismereteket és az ellenőrzést. Keresetük azonban közvetlenül attól függ, amennyit megtermelnek.”

Másként szólva tehát a termelés a Nucornál felfogható egy kétszintű folyamatnak, ahol is az első szinten a fizikai erőforrásokba ruháznak be, azután pedig a második szinten kölcsönösen előnyös viszonyt létesítenek a fizikai felszereléseket mű-

ködtető emberek (csoportjai) között. Tanulmányunk előző részében e folyamat második szintjével foglalkoztunk; most már ideje szemügyre vennünk az első szintet, amely meghatározta a ráépülő szint lehetőségeit.

A költségvetés elkészítése a Nucornál informális és többszörösen ismételt folyamat volt. Az új beruházásokkal kapcsolatos elképzelések az acél körül kellett szerveződjének; ez olyan keretet kínált, amely révén a vezető menedzserek kialakították helyzetértékelésüket. (Vö. Bower, 1970.) A javaslatok azonban bárhonnan jöhettek, s először azon a szervezeti szinten került sor értékelésükre, ahol felvetődtek. A három vállalati vezető — a vezérigazgató Iverson, a termelési igazgató Aycock és a pénzügyi vezető Siegel — engedélyezéséhez volt kötve minden tőkeberuházásra fordított kiadás, hogy azonban milyen mértékig vettek ténylegesen részt az engedélyezési folyamatban, mindenkor a döntés nagyságrendjétől és határozottságától függött. A kisebb bővítési programokat rendszerint jóváhagyták, ha azok megfeleltek az alábbiakban ismertetendő kritériumoknak. A nagy és kockázatos beruházásokról meghozandó döntésekhez azonban — mint amilyen a crawfordsville-i öntöde telepítése is volt — a három vezető szorosan együttműködött, szükség esetén bevonva a Nucor más alkalmazottait is.

A legtöbb amerikai társaságtól eltérően a Nucor *nem* végzett jelenlegi nettóérték [NPV: *net present value*] vagy belső hozadékarány [IRR: *internal rates of return*] elemzést a (fizikai) tőkeberuházási tervek értékeléséhez. Ehelyett azt mérték fel, hogy a beruházási javaslatok a létesítéstől számított öt éven belül tudnak-e 25%-os tőkehozadékot teljesíteni [ROA: *return on assets*], s hogy rövidebb távon milyen esélyeket kínálnak a kapacitás bővítését és a költségek csökkentését szolgáló tervek megvalósításához. Miként sikerült vajon a Nucornak olyan szabályokra támaszkodva boldogulnia, amelyek híján voltak az átfogó (és szisztematikusan leszámított) költség-haszon számításoknak és mégis meglehetősen jó eredményeket hoztak? Több lehetséges magyarázat is felmerül: az acélipar által legerőteljesebben használt forrás, a fizikai tőke mintegy kézzelfogható és ezért meglehetősen jól mérhető. A technológiai fejlődés az acélgyártás terén nem annyira szakaszokra tagoltan, mint inkább folyamatosan ment végbe, lehetővé téve a korábbi évek átlagértékeinek alapul vételét. Ennek kedvezett a Nucor költségekre alapozott stratégiájának stabilitása is, illetve az integrált nagyolvasztók inerciája, amelyekkel a Nucor a jelzett alapról versenyzett; s alighanem efelé hatott az az alábbiakban ismertetendő gyakorlata is, hogy folyamatosan építette és újraépítette üzemait. Hogy a tőkeberuházások különböző típusaira eltérő szabályokat alkalmaztak, nyilván azzal függött össze, hogy a várakozásoknak megfelelően eltérő jelentőségük volt a versenylőnyök fenntartásában. Hasonlóan néhány általam korábban tanulmányozott nagy céghez, a Nucor mintha azon a véleményen lett volna, hogy a költségszökkentő tervek által kínált előnyök viszonylag labilisak, s ezért ezekkel szemben azt a követelményt érvényesítette, hogy hamarabb hozzák a 25%-os tőkehozadékot, mint a kapacitásbővítések vagy az új üzemek létesítése. E követelmény önmagában véve is megérdemel némi figyelmet. Tekintettel a Nucor tőkeköltségeire a nyolcvanas évek második felében, az öt évre tervezett 25%-os tőkehozadék olyan beruházási haszon-költség arányt implikál, amely igen megnöveli a kibocsátás egységére jutó

hányadot. Hogy a Nucor esetében ez a viszonylag magas mérce miként illeszkedik a cég belső szervezetéhez, *Sah* és *Stiglitz* elemzéséből érzékelhető, akik azt vizsgálják meg, hogy a beruházási tervekkel kapcsolatos döntéshozatali folyamat szervezésének milyen alternatív megoldásai lehetségesek: elképzelhetők hierarchiák, ahol a döntéshozói tekintély viszonylag erőteljesen koncentrált, és poliarchiák, ahol több kisebb-nagyobb mértékben önálló döntéshozót találunk. Céljaink szempontjából legfontosabb következtetésük így hangzik (1984, 14. o.): „Ha a kezdeti összkép javul (a jó tervek nagyobb hányada, egy-egy jó tervből következő nagyobb nyereség, vagy egy rossz terv miatti kisebb veszteség miatt), úgy a (hierarchiához hasonlított) poliarchiában javul a relatív profit. Ellenkező a helyzet, ha a kezdeti összkép romlik. A kezdeti föltételek által elérhető fejlemények körén belül azonban egy poliarchia több profitot hoz mint egy hierarchia, ha szorosan ellenőrzi a terv végrehajtását.”

Érdemes figyelni arra, hogy a Nucor által megvalósított decentralizációs és participációs menedzsment bizonyos keretek között poliarchiát képez. A cég ilyen irányú törekvése érthető a kompetitív előnyök fényében, amely — a jó és a rossz tervek arányát javítva — a (koordinált) poliarchia felé vezethette. Tegyük hozzá azt is, hogy az optimális helyzetkövetés szabályai az előrejelzések szerint a koordinált poliarchiákban a legszorosabbak (ahol az egyébként független egységek tekintettel vannak az egymásra gyakorolt negatív külső hatásaikra és arra, hogy ezáltal rontják mások tervmegvalósítási igyekezetének eredményességét), s a hierarchiákban a legkevésbé szorosa (Sah és Stiglitz, 1986, 722. o.).

Az ismertetett elemzés azonban csak annak fontosságára mutat rá, hogy a beruházási döntéseknél helyes arányt kell kialakítani. A crawfordsville-i üzem felépítésével és indulásával kapcsolatban korábban említett adatok alapján az a benyomás alakul ki, hogy a Nucor a beruházás *alkalmazását* is saját előnyére tudta fordítani. Az SMS, a vékonyacélgyártás termelési technológiájának szállítója például a szó szoros értelmében megcélozta a Nucort mint első lehetséges beruházót és hajlandó volt 20–30 milliós engedményt adni a technikaért és know-how-ért számított 90 millió dolláros árból. Ez alighanem egyszeri „áráldozat” volt, amely az első beruházónak tett gesztus, nem pedig csökkenő ártendencia jelzése: az SMS a Nucornak második vékonyacélüzeméért (Hickman, Arkansas) már többet számolt fel. Hogy az SMS hajlandó volt jelentős gazdasági engedményeket tenni egy első beruházónak — ama több mint száz cég közül, amely elküldte mérnökeit és igazgatóit az SMS próbaüzemének megtekintésére —, azt jelzi, hogy a technológia első alkalmazója nagyobb hatékonyságra volt képes versenytársainál a vékonyacélüzem telepítésnél és működtetésénél, s hogy ezért ki tudta használni egy már szállítható, de még érintetlen technológia kvázi-járadékát, amely továbbra is az SMS monopóliuma maradt.¹⁰ Függetlenül attól, hogy a Nucor nagyobb hatékonysága a cég terme-

¹⁰ Riley (1991) formális jellemzésére vállalkozik annak, hogy a versengő felek értékeléseinek aszimmetriái miként gyakorolnak hatást például arra, hogy a versenyzőnyből ki válhat valamely technológia első alkalmazójává. Barney (1986) informálisan tekinti át, hogy mi minden következik abból, ha egyetlen eladó specifikus forrást bocsát „árverésre” a versengő felek felé.

lési vagy beruházási folyamataiban gyökerezett-e, az SMS által adott árengedmény a Nucor teljes telepítési költségeit mintegy tíz százalékkal csökkentette, legalábbis *látszólagos* előnyt biztosítva a technológiát alkalmazó beruházáshoz.

Vajon honnan származhat a látszólagos beruházási előnnyel szembeállított valóságos beruházási előny? A Nucor beruházási tervezete alighanem abban különbözött más minikohókra vonatkozó elképzelésektől, hogy eleve nagyobb hangsúlyt helyezett az üzemek teljes újjáépítésére vagy telepítésére, már létező üzemek részleges feljavításához képest. A Nucor rendszerint évente épített vagy rekonstruált egy-egy üzemet, ami viszonylagosan magas gyakoriság.

Széles körű tapasztalatai alapján a Nucor képes volt arra, hogy az új üzemek építését már a tervezés idején megkezdje, ezáltal is felgyorsítva a telepítés idejét. A tervezés során tekintettel voltak a majdani növekedés szükségleteire, illetve az 500 fős foglalkoztatási plafonra. Olyan vidéki telepítési helyeket választottak, ahol legalább két vasútvonal, olcsó elektromos energia, sok víz és megfelelő helyi vagy áttelepülni hajlandó munkaerő állt rendelkezésre (ez utóbbiakra a hatékonysági bérek révén gyakorolva vonzerőt). Az üzem felépítésére nem más céggel kötöttek szerződést — ami megszokott gyakorlat volt az acéliparban —, a Nucor valamennyi üzemének telepítését maga tartotta kézben. Az egyéni szállítókkal való szerződéskötések gyorsnak és rugalmasnak bizonyultak és rendszerint — ez ismét csak eltér az iparág normáitól — rögzített áras szerződések voltak. Olykor kivételt tettek az új és még nem ismert technikai felszerelések esetében, mint amilyen az SMS vékonyacél-öntödéje is volt: a Nucor ekkor teljesítményösztönzőket próbált beépíteni a legfontosabb szállítókkal kötött szerződésekbe. Minden egyes építési terv tapasztalt mérnökök és technikusok csoportja körül szerveződött, akik más Nucor-üzemekből jöttek át és együttműködtek a telepítésen dolgozó munkásokkal, akik közül sokan termelőmunkásokként az üzemben maradhattak.

A Nucornál így rendkívüli képességek halmozódtak fel az új üzemek létesítésekor, melyeket Iverson olyan szűkösen rendelkezésre álló forrásoknak tekintett, amelyek meghatározzák, hogy a Nucor milyen ütemben képes nyereséges növekedésre: „Az új üzemek létesítéséhez szükséges munkatársi magvat csak ilyen módon tudjuk gyorsan felkészíteni. Egy új munkacsoportba valamennyien más üzemekből jönnek, számunkra tehát az optimalizációs probléma idő/személy hányadosként jelentkezik. Azt a kérdést kell feltennünk, hogy vajon rendelkezünk-e azokkal az emberekkel, akik egy új üzem felépítéséhez és üzemeltetéséhez szükségesek, és hogy másfelől a másutt hátrahagyott emberek kellőképp felkészültek-e?”

Iverson szerint a Nucor növekedését meghatározó további korlát a cég konzervatív pénzügyi politikájából fakadt.

5. PÉNZÜGYI FORRÁSOK

A Nucor pénzügyei irányításában ahhoz az elvhez tartotta magát, hogy hosszú távú kölcsönei ne haladják meg pénztőkéjének harminc százalékát, hogy ne bocsásson

ki új részvényeket, minden esztendőben növelje osztalékait (ez a növekedés 1992-ben negyedévenként egy százalék volt), kifizetéseit pedig a nettó jövedelmek szerény hányadára korlátozza. Ezúttal nem elemezzük részletesen a Nucor osztalékpolitikáját, mert a cég egyfelől nem fogalmazta meg olyan egyértelműen és nem is ragaszkodott hozzá olyan határozottan, mint ahogy ezt más pénzügyi elvei esetében tette.

A Nucor pénzügyi stratégiájának fontos jellegzetessége, hogy nem bocsát ki pótlólagos részvényeket, ami azzal függhet össze, hogy a vállalati menedzsereknek több információja van a cég üzleti kilátásairól, mint a törzsrészvényeseknek. A nem egyértelmű kilátásokat jósoló információk alapján felállított egyensúlyi modelleket fel lehet használni annak kimutatásához, hogy az új részvények bevezetése rossz hírt kelthet és ezért (szükség esetén akár kölcsönök révén) el kell kerülni ezt a megoldást a már létező részvénytulajdonosok érdekeinek megvédelmezéséhez. (Meyers és Majluf, 1984.) A pótlólagos részvények bevezetésének tapasztalati vizsgálata is azt mutatja (szemben a létező részvények megosztásával), hogy lenyomják a létező részvények árait.

A Nucor adósság/tőke hányadosának 30%-os plafonja (amely ténylegesen rendszerint jóval alatta maradt ennek az értéknek, 1992-ben például 8% volt), kevésbé jelzésértékű. Inkább amellel szól, hogy létezik ösztönzési probléma a cég menedzserei és a pénztőke különböző (potenciális) biztosítói között, az eredetileg Jensen és Meckling által bemutatott szempontok értelmében (Jensen és Meckling [1976]). Egy ilyen magyarázat lehet például az, hogy a Nucor vezető menedzserei inkább a növekedés, semmint az érték maximalálásában érdekeltek, bár az eladósodás magasabb szintjei visszafoghatták volna őket a szabad pénzáramlás korlátozása révén. A vállalati menedzserek, a részvényesek és az igazgatók közötti hatalom megoszlása olyan volt, hogy a menedzserek alacsony eladósodási szinttel is boldogultak. (Jensen és Warner [1988].)

Egyértelmű tények szólnak amellel, hogy a Nucor vezető menedzsereinek igen erős volt a pozíciója. A hetvenes és a nyolcvanas évek során nem voltak olyan nagy részvényesek, akik kívülről ellenőrizték volna az igazgatók tevékenységét: Iverson volt az egyetlen nagy részvényes abban az időszakban, a viszonylag nagy amerikai vállalatok igazgatóihoz mérten a középértéknél több, az átlagnál viszont kevesebb részvénnel rendelkezve. (Vö. Jensen és Murphy [1990].) A Nucor igazgatótanácsa pedig még hosszabb időszak során olyan belső tagokból állt, akik Iverson irányítása alatt dolgoztak, vagy olyan külső tagokból, akik korábban voltak munkatársai. Magának Iversonnak hatalmas hitele és tekintélye volt, hiszen ő volt az a menedzser, akihez elsősorban kapcsolták a Nucor folyamatos és meglepően sikeres talpraállását a csaknem teljes csődből attól kezdve, hogy 1965-ben átvette a cég irányítását. A két másik vállalatvezetővel, Aycock termelési és Siegel pénzügyi igazgatóval pedig még hosszabb időszakon keresztül dolgozott együtt. Még ehhez mérten is nagyobb múltra tekintett vissza az, hogy a Nucor következetesen olyan szervezési megoldásokat alkalmazott, amelyek egy 1992-es képviselői megállapítás szerint

„nem szóltak az ellenőrzési rend megváltoztatása mellett: 1. többségi szavazással fogadták el az igazgatókat (1958 óta); 2. korlátozott és osztaléki előnyt élvező részvényállomány, az igazgatók által meghatározott szavazati vagy más jogosultságokkal (1964 óta); 3. az igazgatók minősítése (1969 óta); 4. 80%-os szavazással egyesülés vagy tőkeállomány-transzfer olyan alannal, amely a Nucor-részvények több mint 80%-ával rendelkezik (1974 óta).”

E képviselői állásfoglalás 1992-ben a részvényeseket volt hivatott rábeszélni arra, hogy növeljék a Nucor törzsrészvényeinek a számát 35 millióról 100 millióra (egyébként a kint levő részvények nem érték el a 22 milliót). Az állásfoglalás nem javasolta további részvények kibocsátását és elismerte, hogy „bizonyos esetekben a törzsrészvények jelentős hányadának bennlevősége nem kedvez annak, hogy megváltozzék a Nucor ellenőrzése”. A részvényesek mindenesetre áldásukat adták a javasolt növekedésre.

Vajon a nagy rendelkezési hatalommal rendelkező menedzserek visszaéltek volna-e helyzetükkel a Nucor részvényeseinek rovására? Mivel ez a lehetőség fennáll, tanácsos ezért megvizsgálnunk, hogy a Nucor esetében vajon miért lehetett az alacsony adósság/törzstőkehányad értékmaximáló, nem pedig értékkárosító stratégia.

Egyfelől emlékeztethetünk az iparági (vagy stratégiai csoportbeli) jellegzetességekre. Az acélipart nagyfokú ciklikusság, magas állandó költségek és erőteljes verseny jellemzi, s ezek olyan vonások, amelyek a közfelfogás szerint az adósság/tőke hányados alacsony értékeivel járnak. Ez az általános magyarázat azonban egy vonatkozásban mintha nem lenne megfelelő a Nucor alacsony kölcsönfinanszírozási szintjével kapcsolatban: a többi célgyártó, a minikohók és az integrált művek egyaránt rendszerint a beruházások finanszírozását magasabb kölcsönszinttel valósították meg és az adósság visszafizetését kisebb részletekben végezték.

A következő további magyarázatot adhatjuk arra a tényre, hogy a Nucor csak korlátozottan élt kölcsönfinanszírozással és nem bocsátott ki pótlólagos részvényeket, hanem a pénztőke cégen belüli forrásaira koncentrált (bár ez lehetővé tette, hogy szükség esetén külső pénzpiacról hozzon kölcsönt vagy hogy pótlólagos részvényeket is kibocsásson). Ez azt jelenti, hogy a cégnek fizikai vagy más nem pénzbeli források beruházásakor lehetősége van nem piaci áron pénztőkéhez jutni. Ez az eljárás azzal az értékmaximáló szereppel rendelkezhet, hogy a külső pénztőke bevonása, bizonyos átfogó értelemben, költségesebb lehet a belső finansziális tőke mozgósításánál. Az ilyen jellegű megfontolások hozadéka alighanem egy olyan cég esetében a legnagyobb, amely előtt előnyös kompetitív helyzete folytán számos értékes növekedési lehetőség áll. *Baskin* (1977) általában is kimutatja az összefüggést az esélyek gazdagsága és a vállalati likvid alapok megléte között.

Hogy az iparágban a miniacélművek területén milyen fontos a likviditás, ezzel kapcsolatban további jelzésekkel szolgál az a tény, hogy a Nucor már bevezette a vékonytáblás acél öntését, minikohó versenytársai ezt azonban még nem tették meg. Abban az időben, amikorra megteremtődött a vékonytáblás acél gyártásának

technikai lehetősége, a Nucor egy úttörő közös vállalkozás keretében már elkötelezte magát a széles bordázatú acélrudak termelése mellett. A két lehetőség egyidejű megragadásához szükséges tőkekiadások előre becsült értéke (beleértve az indítási költségeket) 1987-ben 100 millió, 1988-ban 250 millió dollárt tett ki, 1989-ben pedig talán több mint 60 millió dollárt igényelt. Ha a Nucor — háromnegyed milliárd dollár értékű eladással — már annyira el lett volna adósodva, mint a többi miniacélmű, akkor kétszer is meggondolta volna, hogy megpróbáljon ilyen nagyságrendű pénzt kölcsönvenni. A Nucor vezérmenedzserei ebben a szellemben azon a véleményen vannak, hogy a minikohók között leginkább a (pénzbeli) tőkekorlátok tizedelték meg a vékonyacél gyártástechnológia potenciális bevezetőinek körét.

A kompetitív előny és a likviditás közötti jelzett összefüggés önmagában véve természetesen még nem érinti a potenciális ösztönzésnek azokat a kérdéseit, amelyek a magas likviditás következtében vetődnek fel a vezető menedzserekkel és a pénztőke hitelezőivel kapcsolatban. Az emberi erőforrásokkal foglalkozó fejezetben érintettük a vezetők ösztönzésének kérdéseit, s az ott mondottak részben választ kínálnak a problematikára. A válasz másik fontos eleme érzékelhető abban a tényben, hogy a Nucort irányító menedzseri csapat milyen hosszú időn keresztül és milyen eredményesen töltötte be hivatalát azóta, hogy a csapat (vagy pontosabban Iverson) 1966-ban maga mögött tudhatta a cégvezetés első teljes esztendejét. A Nucor vezetése valójában megfontoltan őrizte azzal kapcsolatos hírnevét, hogy nem él vissza irányítási súlyával a cég teljesítményében érdekelttekkel szemben — sem a részvényesekkel, sem a munkaerővel vagy a technikát biztosító személyekkel szemben. Ezek a megfontolások 1992-ben alighanem józan határok között tartották a Nucor opportunizmusát (illetve az ettől való félelmet).

Fordította: Mezei György

IRODALOM

- Ainslie, George [1975]: „Specious Reward: A Behavioral Theory of Impulsiveness and Impulse Control”, *Psychological Bulletin*, Vol. 82, No. 4 (July): 463—496.
- Aoki, Masahiko [1988]: *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Baldwin, Carliss Y., and Kim B. Clark [1992]: „Capabilities, Time Horizons and Investment: New Perspectives on Capital Budgeting.” Forthcoming in M. E. Porter, ed., *Time Horizons of American Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Barnes, Frank C. [1990]: „Nucor 1989”, in Smith, Arnold and Bizzell eds., *Business Strategy and Policy: Cases*. Boston: Houghton Mifflin.
- Barney, Jay B. [1986]: „Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”, *Management Science*, Vol. 32, No. 10 (October): 1231—1241.
- Bhattacharya, Sudipto [1979]: „Imperfect Information, Dividend Policy, and „The Bird in the Hand” Fallacy”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 10, (Spring): 259—270.

- Bolton, Patrick and Joseph Farrell [1990]: „Decentralization, Duplication, and Delay”, *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 3 803–826.
- Bower, Joseph L. [1970]: *Managing the Resource Allocation Process*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Caves, Richard E. [1980]: „Industrial Organization, Corporate Strategy, and Structure”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 18, No. 1 (March): 64–92.
- Caves, Richard E., and David R. Barton [1990]: *Efficiency in U. S. Manufacturing Industries*. Cambridge: MIT Press.
- Chew, W. Bruce [1985]: „Productivity and Change: The Short-Term Effects of Investment on Factory Level Productivity”, Unpublished Ph. D. Dissertation, Harvard University.
- DeAngelo, Harry and Linda DeAngelo [1991]: „Union Negotiations and Corporate Policy”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 30, 3–43.
- Forward, Gordon E., with Alan M. Kantrow [1986]: „Wide-Open Management at Chaparral Steel”, *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 3 (May–June): 96–102.
- Frank, Robert H. [1985]: *Choosing the Right Pond*. Oxford University Press.
- Ghemawat, Pankaj [1992]: „Commitment and Game Theory: A Case Study”, Manuscript (July).
- Ghemawat, Pankaj, and Henricus J. Stander III, [1992]: „Nucor at a Crossroad.” Intercollegiate Case Clearing House No. N9–391–109.
- Hayek, Friedrich A. [1945]: „The Use of Knowledge in Society”, *American Economic Review*, Vol. 35, 519–530.
- Ichniowski, Casey [1992]: „Human Resource Practices and Productive Labor-Management Relations.” Manuscript (February).
- Iverson, F. Kenneth [1991]: „Effective Leadership: The Key is Simplicity”, in Y. K. Shetty and V. M. Buehler, eds., *The Quest for Competitiveness*. New York: Quorum.
- Jensen, Michael C., and William H. Meckling [1976]: „Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure”, *Journal of Economic Review*, Vol. 3, 305–360.
- Jensen, Michael C., and Jerold B. Warner [1988]: „The Distribution of Power among Corporate Managers, Shareholders, and Directors”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 20, 3–24.
- Jensen, Michael C., and Kevin J. Murphy [1990]: „Performance Pay and Top-Management Incentives”, *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 2: 225–264.
- John, Kose, and Joseph Williams [1985]: „Dividends, Dilution, and Taxes: A Signaling Equilibrium”, *Journal of Finance*, Vol. 40, 1053–1070.
- Kandel, Eugene, and Edward Lazear [1991]: „Peer Pressures and Partnerships.” Manuscript.
- Marshall, Paul W. [1975]: „Nucor Corporation”, Intercollegiate Case Clearinghouse No. 9–676–078.
- Milgrom, Paul, and John Roberts [1992]: *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Myers, Stewart C., and Nicolas Majluf [1984]: „Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information that Investors Do Not Have”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 13, (June): 187–221.
- Porter, Michael E. [1990]: *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Preston, Richard [1991]: *American Steel*. New York: Prentice Hall.
- Radner, Roy [1990]: „The Organization of Decentralized Information Processing”, Manuscript (June).
- Riley, John G. [1991]: „Asymmetric Contests”, Manuscript, Department of Economics, UCLA (January).

-
- Sah, Raaj K., and Joseph E. Stiglitz* [1984]: „The Architecture of Economic Systems: Hierarchies and Polyarchies.” Manuscript (January).
- Sah, Raaj K., and Joseph E. Stiglitz* [1988]: „The Architecture of Economic Systems: Hierarchies and Polyarchies”, *American Economic Review*, Vol. 76, No. 4 (September): 716—727.
- Savage, John A.* [1985]: „Nucor’s Keys to Quality Approaches”, in Y. K. Shetty and V. M. Buehler, eds., *Productivity and Quality Through People*. Westport: Quorum.

Klauber Mátvás

A belkereskedelem privatizációjának hatása a fogyasztási cikkek belföldi piacára*

Magyarországon 1991-ben a kiskereskedelmi forgalom volumene erőteljesen csökkent, ezzel egy időben viszont a fogyasztási cikkek importja megduplázódott. Ennek következtében a korábbi 15–20% helyett a fogyasztási cikkek és élelmiszerek kiskereskedelmi forgalmának 40%-át érte el a vámstatisztika szerint az import értéke 1991-ben. A számbavételi változások hatását kiszűrve is legalább a forgalom 30%-a származott importból.

Kutatásunk fő célja az volt, hogy a kereskedelmi és termelő vállalatok magatartásának, üzletpolitikájának elemzése alapján vizsgáljuk, hogy a fogyasztásicikk-import hogyan függ össze a kereskedelem privatizációjával, illetve a privatizáció hogyan hat a piacra, az áru kínálat szerkezetére.

A kutatás során egyrészt 70 termelő és kereskedelmi vállalatnál készítettünk interjút. Az interjúalanyok között egyaránt voltak privatizált és még privatizálás előtt álló hazai, külföldi és vegyes tulajdonú kis- és nagykereskedelmi cégek, kiskereskedők, áfészek, valamint termelő vállalatok. Másrészt kérdőív alapján 295 előprivatizált bolt adatait elemeztük. A felmérésre 1992 I. félévében került sor.

AZ ELŐPRIVATIZÁCIÓ ÉS AZ IMPORT KÖZÖTTI KAPCSOLAT

Az előprivatizált boltok beszerzési politikája jelentős változásokat mutat. Szétforgácsolódnak a beszerzések, hiszen egy hajdani lánc központi vagy egyeztetett beszerzése helyett ma már minden egyes bolt vezetője, mint teljesen függetlenül gazdálkodó egység intézi beszerzési politikáját. Ennek ellenére nem tudott a nagykereskedelem, mint a beszerzéseket integráló, azokat és a szállítást ésszerűbbé, költségkímélőbbé tevő beszerzési csatorna egyeduralomra vagy akárcsak a korábbinál nagyobb szerepre szert tenni. Azt lehet mondani, hogy a boltok minden beszerzési csatornát nyitva tartanak maguk számára, párhuzamosan vásárolnak a nagykereskedőktől, magán- és állami vállalatoktól, termelőktől importálnak közvetlenül és az egyéb: lakossági, társcégi stb. beszerzés is igen gyakori.

* A cikk „A tulajdonreform és a privatizáció a fogyasztási cikkek belkereskedelmében” c. OTKA-kutatás keretében készült. Az előprivatizációval kapcsolatos felmérést készítette és a visszaérkezett kérdőíveket feldolgozta Tóth István János.

Az 1. számú táblázat azt mutatja be, hogy az előprivatizált boltok az egyes beszerzési csatornákat milyen gyakran veszik igénybe.

1. táblázat

Milyen gyakran veszik igénybe az egyes beszerzési csatornákat az előprivatizált boltok?

	Rendszeresen	Ritkán	Soha
Nagykereskedőtől	76,1	19,1	4,8
Közvetlenül állami termelőtől	70,8	19,8	9,5
Közvetlenül magántermelőtől	48,1	43,5	8,4
Közvetlenül Nyugatról	7,2	15,6	77,2
Egyéb forrásból	30,7	49,5	19,8

Ezek az adatok még nem adnak közvetlenül választ arra a kérdésre, hogy az előprivatizációt követően, amely természetesen magyar tulajdonosoknak, vagy szinte kizárólag magyar tulajdonosoknak juttatott üzlethelyiségeket, milyen arányban növelték ezek a magyar tulajdonosok a kínálatban az importtermékek arányát. A rendszeresen vagy alkalmászerűen közvetlenül Nyugatról beszerzők alacsony aránya utal arra, hogy az előprivatizáció önmagában nem jelentett robbanásszerű importigénynövekedést. Természetesen importárut be lehet nagykereskedőtől is szerezni.

Semmi esetre sem utalnak arra az 1. táblázat adatai, hogy a magántermelők, állami termelők, hazai gyártók kiszorultak volna, hiszen az állami termelőktől több mint 70, magántermelőktől majdnem 50 %-a az előprivatizált boltoknak rendszeresen és közvetlenül beszerez, továbbá a nagykereskedők kínálatában az importtermékek csak egy részt tesznek ki, s ez a három beszerzési forrás a legjellemzőbb az előprivatizált boltokban.

Az előprivatizációval egy időben, tulajdonképpen azt kicsit megelőzve, de évről évre szélesebb árucsoportokra kiterjedően valósult meg Magyarországon az import, ezen belül a fogyasztási cikkek egy részének liberalizálása. Erre vonatkozó kérdésre az előprivatizált üzletek új tulajdonosai nagyon megosztott válaszokat adtak. A kérdés az volt, hogy kiszorították-e az importliberalizálást követően az importtermékek a hazai cikkeket. Ez a megkérdezettek valamivel több mint fele szerint többé-kevésbé igaz, valamivel több mint 40 %-a szerint viszont egyáltalán nem igaz, 6,3 %-uk szerint teljes mértékben egyet lehet ezzel az állítással érteni. Érdekes a válaszok megoszlása boltnagyság szerint. Az importtermékek forgalmazásában valószínűleg nagyobb arányt képviselő nagyobb, 4 főnél többet alkalmazó boltok tulajdonosai kevésbé utasították el ezt a vélekedést, mint a kis- és közepes boltok, a különbség azonban mindössze 5 %, tehát túlzott következtetéseket ebből levonni nem kell.

Amikor azonban a forgalom összetételére vonatkozó kérdést tettük fel, a válaszok nem látszottak igazolni azt a többségi véleményt, miszerint az importárúk kiszorítanák a hazaiakat. A megkérdezettek 50 %-a szerint a forgalom legalább 3/4 részét a belföldi termékek teszik ki, ilyen arányt az importtermékek csak a válaszadók 4 %-ánál képviselnek. Itt a kérdést megosztottuk nyugati és volt KGST-országokból származó áruk szerint. A volt KGST-országok áruai elenyészőek ma már az árukínálatban, kereken a válaszadók 90 %-ánál a forgalom 1/4 részénél kevesebbet képviselnek ezek a termékek. Érdekes, hogy a KGST-cikkek relatív súlya, amely ugyan erősen csökkent, és igen alacsony, a nagyobb üzletekben valamivel magasabb, akárcsak a teljes import aránya.

Szintén erre az alapkérdésre fogalmaz meg egy sajátos aspektusból, a perspektívák szempontjából választ a következő kérdés, amely arra vonatkozott, hogy az előprivatizált boltok tulajdonosai milyen eredetű árucikkek arányát kívánják növelni. A 2. táblázat azt mutatja, hogy a válaszadók mely reláció súlyát kívánják növelni az árubeszerzésekben.

2. táblázat

Az egyes beszerzési relációk relatív súlyának tervezett alakulása
(A válaszadók %-ban)

Reláció	Növelné	Nem növelné
Belföldi termékek	74,8	25,2
Nyugati termékek	55,8	44,2
Volt KGST-országban gyártott termékek	7,8	92,2
Egyéb (fejlődő országokból származó) termékek	14,6	85,4

A 2. táblázat szerint háromszor annyian kívánják növelni a belföldi termékek súlyát, mint ahányan csökkenteni szeretnék, tehát a közeljövőben nem várható az importtermékek arányának növekedése az előprivatizált boltok kínálatában, annak ellenére, hogy valamivel több mint fele a boltoknak növelné az árukínálatban a nyugati termékek arányát. Viszont erőteljes csökkentési szándék van a volt KGST-országban gyártott termékekkel, és az egyéb, fejlődő országokból származó termékekkel kapcsolatban. Meg kell itt jegyezni, hogy azért indokolt ezeknek a válaszoknak az óvatos értékelése, mert a volt KGST-országokban gyártott termékek ilyen döntő csökkentési szándéka mögött aligha húzódik minden esetben pontos ár- és áruismeret. A volt KGST-országok kínálatára az jellemző, hogy viszonylag szerényebb minőségű, szerényebb kivitelű, de olcsóbb árucikkeket kínáltak, és az első átmeneti év fantáziaárai után a legújabb tapasztalatok szerint újra jelentős előnnyel, tehát olcsóbban kínálják kevésbé divatos és kevésbé rafinált termékeiket. Erre a hazai vásárlóerő csökkenése miatt azért van egy jelentős kereslet.

Összefoglalva úgy tűnik, hogy az előprivatizáció nem igazán a kereskedelem privatizációjának az a súlyponti eleme, amely a nyugati importtermékek arányának növekedéséhez és belföldi visszaszorulásához hozzájárult.

A kérdés valóban inkább úgy tehető fel, hogy vajon a külföldi kézbe jutott kereskedelmi vállalatok nem forgalmaznak-e jóval magasabb arányban külföldi eredetű termékeket, mint a hazai, magyar kézben maradt, magyar kézbe került kereskedelmi vállalatok. Az előprivatizáció során tipikusan magyar vállalkozók jutottak üzlet-helyiségekhez. A kérdés megválaszolásához tehát meg kell vizsgálni a nem az előprivatizáció során privatizált nagyobb kereskedelmi egységek, kereskedelmi vállalatok beszerzési politikáját is.

A KÜLFÖLDI TERMELŐ ÉS KERESKEDELMI TŐKE MOTIVÁCIÓI MAGYARORSZÁGON

A külföldi befektetők motivációi között nagyon sokféle és sokrétű indíték szerepel, és ezek között valóban vannak olyanok, amelyek az irányba hatnak, hogy a külföldi tulajdonos érdekkörébe eső külföldi szállítók aránya növekedjék, de vannak olyanok is, amelyek ez ellen hatnak. Az indítékok meglete önmagában még nem jelent tényleges forgalmi struktúramódosulást, hiszen kínálati helyzetben, növekvő verseny mellett nem a vállalatok, a kereskedők szuverén döntése határozza meg a forgalom arányait. Nagyon gyakori jelenség, hogy a drágább importáru sokkal kevésbé fogy, kisebb a forgási sebessége, annak ellenére, hogy a kínálatban esetleg nagyobb részarányt képvisel, a forgalmi részaránya szerényebb marad.

A külföldi befektetők motivációit széles skálában írták le az interjúalanyok, a gazdasági gyarmatosítástól egészen a Magyarország fellendítésének önzetlen szándékáig, és minden e között lévő vélemény megtalálható.

Több cég közölte például, hogy szemben a konkurenciával saját maga minden esetben, ha mód van rá, belföldi beszerzési forrásokat választ még abban az esetben is, hogy ha esetleg ennek nagyobb a költsége pl. BUDAPIÉRT vagy a gyártóvállalatok közül a BRAMAC, míg a konkurenciáról sokan elmondták, hogy elvből és szánt szándékkal kerül a hazai beszerzést, ilyen vélemény hangzott el pl. az ÁPISZ-ról, az önmagát a védegyleti erények példaképének tartó BUDAPIÉRT nyilatkozójától. Ezek a vélemények és az itt megnyilvánuló szándékok azt az egyetlen dolgot bizonyítják, hogy a hazai vállalatok akár magyar, akár külföldi vagy vegyes tulajdonban vannak, jól felismerték, hogy hatásos és alkalmazható iparvédelmi eszközök híján ideologikus síkra terelődött az iparvédelem, és ehhez minden további nélkül alkalmazkodnak.

A külföldi termelő tőke hazai térnyerésének valós motivációi közül az alábbiakat tudtuk az interjúból leszűrni:

— kapacitásbővítési szándék, export valamely harmadik ország piacára és volt szocialista piacra, ilyenkor Magyarország mintegy előőr s a kelet-európai piacokon;

- hazai komparatív előnyök megszerzési szándéka, terjeszkedés;
- jelenlét a hazai piacon a majdani jobb idők reményében;
- ingatlanszerzés, a majdani európai gazdasági térségen belül termelő kapacitások létesítése;

- a hazai termelő üzemek modernizációja révén extraprofit szerzése, vagy exporttermelés a létesítő vállalat számára (ez elég ritka).

A törekvések végső célja természetesen minden esetben rövidebb, vagy hosszabb távú profitkilátás. A termelővállalatok motivációinak egy része kereskedelmi vállalatoknál nem merülhet föl. *A kereskedelmi vállalatok motivációi* közül az alábbiakat sikerült az interjúk alapján föltárni:

- terjeszkedés, saját hálózat kiépítése, jelenlét Magyarországon,
- ingatlan- és üzlethelyiség-szerzés;
- már bevált kereskedelmi módszerek elterjesztése és ennek révén extraprofit szerzése;
- piacmegismerés, és természetesen mindezek mögött rövid vagy hosszú távú profitkilátások.

Vannak azonban olyan, hosszú távúnak nem nevezhető taktikai célok is, amelyek egy-egy tőkebefektetési manővert indokolhatnak. Termelővállalatoknál ilyen:

- a korábbi magyar termelők megszerzése, hogy az új tulajdonost külföldi piacon zavaró konkurenciát megszüntesse;
- annak megelőzése, hogy egy más versenytárs, konkurens kezébe kerüljön a magyar vállalat;
- a befektető külföldi vállalat más magyarországi vállalataival való együttműködés, esetleg a verseny korlátozásával;
- kapacitások megszerzése abból a célból, hogy piacot szerezzenek, illetve ezeket a kapacitásokat elsorvasszák;
- alkatrész-, nyersanyag-, félkésztermék-, licencimport monopolizálása, más külföldiekkel való szállítási vagy licenckapcsolatok tilalmazása.

Kereskedelmi cégeknél is vannak ilyen rövid távú alkalmi érdekek. A legtipikusabb, a legzavaróbb ezek közül, főleg a spontán privatizáció idején volt jellemző: kis befektetéssel, perspektívájában nagy profitkilátással, kvázi monopolhelyezettel kecsegtető jelentős bolthálózatok megszerzése az alábbi célok érdekében:

- saját áruk magyarországi forgalmazása;
- a konkurencia magyarországi piacra jutásának akadályozása;
- a nagy tételű központosított beszerzésben rejlő előnyök kihasználása;
- saját elfekvő áru értékesítése esetenként árengedmény nélkül.

A magyar gazdaság és a magyar fogyasztók, termelők és munkavállalók érdekeivel is ellentétes indítékok feltételezése különösen gyakori volt a felmérés során az élelmiszer-feldolgozó ipar és a fővárosi hálózatos kiskereskedelem privatizációjával kapcsolatban. Az élelmiszeripar, ezen belül különösen a cukoripar, az édesipar és a tejipar privatizációjára súlyos, a szokásos értékesítési gondokat is meghaladó értékesítési gondok közepette kerül sor, e termékek világpiaci helyzete ugyanis

megrendült, a privatizációs folyamat ezeknél le is lassult, hosszabb időre lefékeződött, megállt, miközben a privatizált vállalatok a tovább romló piaci helyzet és a romló műszaki állapot miatt jelentős értékvesztést szenvednek el. Ugyanakkor megállapítható, hogy félnek a hazai konkurensok a frissen privatizálандó, privatizált, tőkeerős, és technológiai előnyt élvező vállalatoktól. A hazai fogyasztók kárára is próbálják lassítani az élelmiszeripar privatizációját. Ennek legszebb példája az, hogy miközben a hazai tejipar termékeinek minősége folyamatosan romlik és már higiéniai szempontból is komoly aggályokra ad okot, összehangolt és erősen ideologikus támadás folyik a tejtermékimport, beleértve a magyar tejből külföldön bér munkában gyártott tejtermékek importját is. Mind a mai napig nem jött létre olyan jelentős privatizáció a tejiparban, amely például a joghurttermékek gyártásában vagy akár a sajt gyártásában azt a színvonalat létre tudta volna hozni, amely versenyképessé és eladhatóvá teszi a jóval drágább, de sokkal jobb minőségű importtermékeket.

A másik neuralgikus pont a fővárosi, nagy, fiókhálózatos kereskedelmi vállalatok zömmel spontán privatizációja. A Cipőbolt Vállalat, amiből FÖNÍCIA lett, a Ruházati Bolt Vállalat, amelyből a KLEIDER BAUER hálózat létesült, az Édességbolt hálózat, amely a Hemingway Rt. tulajdonába került, és a Harmónia, amely a Két Kalmár Rt. közvetítő cégen keresztül nem maradt egységes hálózatban, hanem számtalan kisebb-nagyobb vállalkozásnak adnak otthont a hajdani kisüzletek, kisebb alapterületű, de nagyon nagy számú, és a város minden területén elhelyezkedő trafikok. Ezek a hálózatok, az utolsóként említett Harmónia kivételével, egyetlen külföldi befektető tulajdonába kerültek, méghozzá a spontán privatizáció zavaros körülményei között vélelmezhetően a valós piaci értéküknél jóval alacsonyabb áron. De nem ez az azóta is élő társadalmi felháborodás oka, hogy pont külföldi szerezte meg korrupciógyanús módon ezeket a hálózatokat, hiszen a Harmónia hálózat, amelyet zömmel belföldiek, és nem egységes láncban, hanem szétfőredve szereztek meg, szintén hasonló ellenérzéseket keltett, mert itt is korrupció gyanúja merült föl.

A külföldi tulajdonú termelő vállalkozások általában törekszenek hazai nyersanyag felhasználására, ennek a szállítási költségek, a vám, a gazdálkodás oldaláról erős megalapozottsága van. Általában szabadon, a külföldi tulajdonos ráhatása nélkül, szereznek be külföldi tulajdonban, vagy résztulajdonban álló belföldi termelők árut, anyagot, alkatrészt, félkész terméket belföldön, esetenként külföldön is, de az anyavállalat külföldi konkurense a lehetséges beszerzési források köréből gyakran ki van zárva. A külföldi tulajdonú magyarországi termelővállalatok élen járnak a hazai iparvédelemben, igyekeznek magas importvámokat, alacsony behozatali kvótákat, esetenként behozatali tilalmakat, adminisztratív korlátozásokat kiharcolni, ugyanakkor értékesítési erőfeszítéseik általában meghaladják a régi magyar állami tulajdonú vállalatok hasonló tevékenységét. Ez arra utal, hogy nem az egyszerű társasággá alakítás és a társaság értékpapírjainak egy más állami tulajdonú cégnél való megőrzése, hanem a tényleges privatizáció ténylegesen növeli a hazai ipar versenyképességét.

Ami a kereskedelmi vállalatok beszerzési politikáját illeti, a külföldi érdekeltségű cégeknél gyakran megfigyelhető az árukínálatban az importtermékek magasabb súlya. A külföldi kézben lévő kereskedelmi vállalatoknál az import arányában azonban vállalat és vállalat között a forgalmazott termékek jellegének megfelelően, de más okokból is jelentős különbségek lehetnek. Még olyan interjúalannal is sikerült találkozoznunk, a VASÉRT SZAVA Rt.-vel, amely különböző vasárúkat, zömmel kéziszerszámokat, kötőelemeket forgalmaz, ahol a privatizációt követően noha a tulajdonosok közt német és osztrák érdekeltségek is szerepelnek, csökkent az importáru, tipikusan a német eredetű importáruk aránya. Ennek az az oka, hogy az NDK megszűnésével a hajdani nagy volumenű olcsó és relatíve jó minőségű árubehozatal kényszerűen megszűnt. A skála másik végpontját talán a FÖNÍCIA Kereskedelmi Rt. képviseli, amely a Cipőbolt Vállalat üzleteinek spontán privatizációját követően jött létre és a Salamander nevű német cipőkészítő és -forgalmazó világcég érdekeltségi körébe tartozik. Itt az árucsoport, az üzlet profiljának megfelelő vezértermék, a bőrcipő tekintetében magyar áru gyakorlatilag nem jut piacra, csak olyan kiegészítő árucsoportok, mint a papucs, gyerekcipő, csizma.

A KÜLFÖLDI RÉSZVÉTELŰ KERESKEDELMI VÁLLALATOK SZEREPE AZ IMPORT ARÁNYÁNAK NÖVEKEDÉSÉBEN A KISKERESKEDELMI FORGALMON BELÜL

Vizsgálatunk szerint sok oka van annak, hogy a külföldi tulajdonos érdekelt abban, hogy növekedjék a külföldi áru kínálata üzletében. Ilyenek:

- csatlakozás a külföldi tulajdonos központosított beszerzési szervezetéhez (pl. a RENO);
- részesedés a nagy tételű közös beszerzés árelőnyéből (pl. KLEIDER BAUER, ÁPISZ):
 - a külföldi tulajdonos saját termékeinek értékesítése;
 - új keresleti szegmens megcélzása korábban Magyarországon nem gyártott és nem forgalmazott árukkal;
 - olcsóbb távol-keleti gyártók termékein exportprofit elérése;
 - a külföldön eladhatatlan anyavállalati készletek értékesítése lehetőleg árenedmények nélkül (pl. FÖNÍCIA);
 - az üzletláncok átvételével lokális monopólium létrehozása és ennek kihasználása, a drága importáru ráerőltetése a vevőkre: a FÖNÍCIA és az ÁPISZ.

Miközben az importliberalizáció és a kereskedelmi vállalatok részben nyugati érdekeltségbe kerülése az árukínálat korábban sosem látott szélesedését, színesedését hozta magával, a külföldi tulajdonosok, ahol erre módjuk volt, korlátozták a versenyt, saját érdekkörükből szerezték be az importcikkeket. Nem tekinthető azonban az előbbi felsorolás minden eleme károsnak, a verseny korlátozásának, a magyarországi fogyasztók és a magyar gazdasági érdekek megsértésének. Teljesen

természetes, hogy egy külföldi érdekeltségű vállalat saját tulajdonosainak termékeit igyekszik terjeszteni, eladni, forgalomba hozni, és ha nincs monopolhelyzetben és nem képes arra, hogy áruait mintegy rákényszerítse a fogyasztókra, akkor ez nem jelenti a piaci verseny sérelmét, nem jelent plusz kiadást a lakosságnak.

Ez a fajta lokális monopolhelyzet-kialakítási stratégia a fővárosi cipő, papír-írószer, ruházati boltok esetében jött szóba. Mindhárom új cég megpróbálkozott a kínálat teljes kicserélésével a hazai termékek erőteljes háttérbe szorítására. Erre a Ruházati Bolt Vállalat — KLEIDER BAUER cégnek volt a legkisebb esélye, hiszen hiába volt főleg a körúton rengeteg jó helyen fekvő, bevezetett, viszonylag, a ruházati cikkek iránti fogyasztás visszaesése ellenére nagy forgalmú üzlete, nagyon sok eladóhelyen árulnak a fővárosban is (áruházakban, butikokban, magánüzletekben, kilósruháüzletekben) hasonló terméket.

Hasonló taktikával próbálkozott meg a Cipőbolt Vállalat jogutódja, a FÖNÍCIA. Az új vegyes vállalat számára igen nagy mennyiségű, nagyon jó minőségű, de nem igazán divatos elfekvő árut hoztak be Nyugat-Európából. Magyarországon ezek a cipők még jócskán divatosnak számítottak volna, azonban az áruk egy sajátos optimista árkalkuláció miatt a magyar cipők korábbi árának két-háromszorosára ugrott.

Annak ellenére, hogy sokkal kevesebb konkurens, inkább csak a magánkereskedők, illetve az áruházi kereskedelem volt a fővárosban a cipőkereskedelemben, kialakult egészen a gyártásig főleg a magánszektorban, de a már részben más külföldi érdekeltségű konkurensoknak is egy olyan hálózata, amely a váratlanul keletkezett piaci résbe helyettesítő olcsóbb termékekkel be tudott ugrani. Az az összefüggés lépett érvénybe, hogy a termék árrugalmassága megváltozott, amikor a különböző árszintű cipők közti választási lehetőségek megnövekedtek. Kifejlődött egy nem egységes láncba tartozó, de végül is láncszerűen működő magán-cipőüzlethálózat. Ez a profil korábban nagyon ritka volt a magánkereskedelemben. Magáncipőgyártó műhelyek is kezdtek kialakulni, hogy azt a piaci rést, amely a magyar cipőgyárak valós termelési nehézségei és az import megkísérelt monopolizálása miatt kialakult, megtörjék, és ez sikerült is.

A FÖNÍCIA észrevehetően igyekezett az eltelt időben olcsóbbá tenni kínálatát, akciókat szervezni és visszatérni a cipőpiacra, leszámolt azzal az illúzióval, hogy monopolistaként bármilyen áron el tudja adni egyébként jó minőségű cipőit.

A monopolizálási stratégia talán a leginkább az ÁPISZ-boltokban sikerült, ezt a termékek és a bolthálózat különlegességei okozták. Egyrészt az ÁPISZ-boltok közül viszonylag kevés került előprivatizációval magánkézbe, másrészt egy rendkívül magas cikkelemszámot tartó, iskolakezdésre, rendkívül szezonális keresletet kielégítő bolthálózatról van szó. Itt a konkurencia nagyon nehezen tud belépni, mert nagyon nagy a forgótőkeigény, nagyon nagy az áruismeretigény, nagyon nagy a raktározási igény. Ezért sikerült az ÁPISZ-boltokban elérni, hogy miközben az írószerek ma már szinte csak importforrásból származnak (ehhez hozzájárul persze a hazai gyártás elégtelensége és rossz minősége is), aközben egy okos stratégiával a

papírtermékek területén az import csak marginális, és az osztrák, német kézben lévő ÁPISZ-boltok szinte kizárólag csak magyar papírtermékeket kínálnak.

Több speciális oka van, hogy ez a stratégia, tehát a piac monopolizálása révén az import kvázi rákényszerítése a fogyasztókra az írószerek esetében sikeres volt. A papír-írószer mindig csak egy elenyészően kis tétel a családok költségvetésében, és ez is hozzájárult ahhoz, hogy kisebb a vevők árérzékenysége, kevesebb utánjárást ér meg az elérhető ármegtakarítás. E cikkek nagykereskedő vállalata a PIÉRT, amely részekre esett szét, viszonylag kevés kiskereskedelmi boltot tudott nyitni, legalábbis a fővárosban, másrészt ő is hasonló, tehát a drágább árukat preferáló üzletpolitikát választott. Elég magas ebben a cikkcsoportban a közületi vásárlások aránya, amelynek az árérzékenysége különösen ilyen kis súlyú beszerzéseknél alacsonyabb, minőségi igénye viszont magasabb.

Ezek a vállalatok azért célozhatták meg a hálózat monopol jellegének kihasználását, a kis forgalom, magas haszon jellegű üzletpolitikát, mert magukat a hálózatos viszonylag olcsón szerezték meg, tehát azonnali feszes gazdálkodási, megtérülési kényszer nem lépett fel, mint a teljes áron megszerzett vállalatoknál. Mégsem sikerült, talán az ÁPISZ kivételével egyiknek sem ezt a stratégiát állandósítani.

Nem minden cég választotta azonban ezt a stratégiát, a Julius Meinl cég sem, amely több lépcsőben, fokozatosan szerezte meg az egyébként háború előtt az ő tulajdonában állt Csemege Vállalatot.

A Meinl helyfoglalási stratégiájának első eleme az importcikkek, a minőségi, tehát a jobbak közé, legalábbis a jó közepesek közé és nem az olcsók közé számító termékek értékesítéséhez kapcsolódott. Ezt a stratégiát a Meinl, miközben két lépésben megszerezte a Csemege Vállalatot, megváltoztatta. Felismerték, hogy nem tudnak csupa drága importcikkből megélni egy olyan piacon, ahol nincsenek monopolhelyzetben, és egy olyan termékcsoporthoz, az élelmiszer esetében, amely a lakosság kiadásaiiban nagy súlyt képviselve rendkívül árérzékeny. Széles importkínálatot tartanak, fölhasználva az ausztriai anyacég nyújtotta lehetőségeket, importcikkforgalmuk aránya mégsem magasabb, mint bármelyik másik ma még nem privatizált, hasonló profilú fővárosi vállalatnak. Annak ellenére, hogy hálózatot vett át a Meinl, egy pillanatig nem kísérelte meg a KLEIDER BAUER vagy a FÖNÍCIA stratégiáját folytatni. Ennek valószínűleg nem valamilyen erkölcsi érzék az oka, hanem egész egyszerűen az, hogy fölismerték, a konkurenciát kikapcsolni nem tudják, márpedig ez a stratégia csak monopólium esetén kecsegtet sikerrel.

Szintén szóba nem jön monopólium kialakítása a hálózatokat boltról boltra fokozatosan felépítő nyugati érdekeltségű kereskedelmi vállalatok esetében. Nekik nincs más választásuk, minthogy alkalmazkodjanak a tényleges hazai kereslethez. Erre az egyik legkézenfekvőbb példa a már említett, cipőkiskereskedelemben működő osztrák érdekeltségű RENO cég, amely egy budapesti üzlettel indított, abban az időszakban, amikor a FÖNÍCIA piaci stratégiája miatt hirtelen a budapesti és magyarországi cipőpiacon jelentős kínálati szegmensekben hiány mutatkozott. Akkor a RENO-nak olyan jól ment, hogy üzlete előtt a vásárlóknak órákig kellett sor-

baállni, hogy ezer, kétezer forinttal olcsóbban juthassanak egy pár cipőhöz, mint a FÖNÍCIA-nál. Ezek a cipők egyébként nem is voltak ugyanolyan jó minőségűek, nem véletlenül tudta a RENO olcsóbban adni.

A RENO nemcsak abban követ más stratégiát mint a FÖNÍCIA, hogy egy olcsóbb piaci szegmenst és egy tényleges keresletet kiváltó árfekvést céloz meg, hanem abban is, hogy mint kereskedelmi és nem gyártó cég megpróbált hazai gyártókat is bevonni. Mutatja az egész cipőpiaci átrendeződés zavarosságának alapvető okát, hogy egyetlenegy kis vidéki céget sikerült végül is nagy nehezen szállítói közé besorolni. Az összes többi hazai gyártó nem felelt meg, még a FÖNÍCIA-nál kisebb követelményeknek sem. Valószínűleg az egész cipőpiaci zavar mögött az van, hogy a hazai cipőipar nyersanyagellátása teljesen összeomlott és a gyártás versenyképtelenné vált.

A RENO-t akkor sem nevezhetnénk monopolistának, akkor sem tekinthetnénk piaczavarónak, hogyha egyetlen egy külföldi cipőgyár termékeit lenne hajlandó csak árusítani, hiszen bővítette a piaci szereplők számát, plusz beszerzési lehetőséget jelent a fogyasztóknak, semmilyen kísérletet sem tett, mert nem tehetett arra, hogy csökkentse a hazai cipőpiacon a versenyt.

Hasonló jellegű kínálatbővítő kereskedelmi vállalatok természetesen nagy számban különböző, a legváltozatosabb árucsoportokban létrejöttek Magyarországon, ők tulajdonképpen csak hozzájárulnak a verseny éleződéséhez azzal, hogy új keresleti szegmenseket tárnak föl, amelyekre eddig magyar vállalat nem gondolt. Összességében a külföldi kereskedelmi vállalatok megjelenése ezért pozitívan értékelhető. Különleges jelentősége van a zömmel fejlődő országokból származó, és a korábbi tapasztalatokkal ellentétben a hazainál is olcsóbb importtermékeknek. Ez részben szerepet játszott abban, hogy a kieső KGST-import többé-kevésbé hasonló vagy nem sokkal magasabb árszínvonalon pótolható legyen. Miközben széles rétegek korábban megszokott fogyasztási színvonalukról, fogyasztási javakról kénytelenek lemondani, lehetőséget hozott arra is, hogy ugyanezek vagy más rétegek a reáljövedelem csökkenése ellenére korábban nem fogyasztott termékek fogyasztói közé lépjenek.

Török Ádám—Zsarnay Judit

Egy „környezetérzékeny” iparpolitika lehetőségei*

A GAZDASÁGPOLITIKA ÉS A KÖRNYEZETVÉDELEM ÖSSZHANGJÁRÓL

A környezetvédelem problémái már a hatvanas évek eleje óta szerepelnek a hazai társadalomtudományi szakirodalomban. Erre mindenekelőtt *Jócsik Lajos* [1964; 1971], író, szociológus és közgazdász munkásságának több darabja szolgálhat példaként. Az is igaz, hogy ezek a korai művek még elsősorban a globális környezeti problémákat elemezték, mert Magyarországon a környezetvédelem a hetvenes évek közepéig nem tartozott a „támogatott” kutatási és publikációs témák közé. Kétségtelen viszont, hogy — főleg nemzetközi összefüggéseit illetően — „tiltott” sem volt. Az államigazgatásban is a hetvenes évek közepén jött létre a környezetvédelem önálló szervezeti rendszere. Az „első fecske” az 1046/1974. minisztertanácsi rendelettel létrehozott koordinációs szerv, az Országos Környezetvédelmi Tanács volt, majd 1974-ben az MSZMP XI. kongresszusán napirendre tűzték a környezet védelmének kérdését. A döntési jogkör azonban egy ideig még a kormányé maradt.

Mint azt *Jócsik L.* 1977-ben megjelent könyvében írja: „...a hatósági tevékenység legfőbb szerve a Minisztertanács, s az intézkedések a minisztériumokon keresztül áramlanak lefelé, de a tanácsok a hatósági vonalban közvetlenül a Minisztertanácshoz kapcsolódnak. Nem tartjuk kizártnak, hogy a tapasztalatok nálunk is az önálló környezetvédelmi hatóság (minisztérium) szervezése felé befolyásolják a fejlődést a jövőben. Kissé hosszadalmasnak tűnik ugyanis, hogy környezetvédelmi határozatok csak a Minisztertanács jóváhagyásával válhatnak kötelezővé”. [*Jócsik; 1977*]

Az óvatos javaslat megvalósulásához csaknem egy évtized kellett, de 1976-ban már megszületett az első, azóta is érvényben lévő környezetvédelmi törvény. Ez azonban csak az általános jogi kereteket teremtette meg a szabályozáshoz, a környezetvédelmet még be kellett illeszteni a gazdaságpolitikába és meg kellett teremteni az intézményesített finanszírozási hátteret is.

Első alkalommal az ötödik ötéves terv rendelkezett önálló fejezetben a környezetvédelemről és a területfejlesztésről. A hatodik ötéves terv — az 1981–1985 közötti időszakra — már megállapította a környezetvédelem megvalósításának irányát, ütemét, fő céljait, és az ezzel kapcsolatos gazdaság- és környezetpolitikát. Ezek szerint a tervidőszakban a környezetvéde-

* A cikk az 1991. évi „Az iparpolitika környezetgazdálkodási összefüggéseiről” c. munkaanyag alapján készült.

lem kiemelt feladata a víz, a levegő és a föld védelme, a hulladékok csökkentése, illetőleg ártalommentes elhelyezése volt. Egyes térségekre nézve pedig előírta a legfontosabb teendőket:

- a Balaton térségében a vízminőség javítását,
- a budapesti agglomerációban a levegő szennyezettségének csökkentését, a kommunális és veszélyes hulladékok kezelésének és a szennyvíztisztításnak a javítását,
- a nagyobb ipari körzetekben (Észak- és Közép-Dunántúl, a Sajó völgye, Pécs és környéke) pedig a légszennyezés csökkentését és a vizek minőségének javítását.

Az 1981–1985 közötti időszak környezetvédelmi koncepciója már viszonylag részletesen határozta meg a feladatokat, és nagyobb pénzügyi forrásokat is biztosított teljesítésükhöz: „Az ipari eredetű légszennyező anyagok kibocsátása az erőművekben vaskohászati és építőanyag-ipari üzemekben felszerelt szűrőberendezések, valamint egyes elavult, erősen szennyező üzemek leállítása következtében az 1980. évihez viszonyítva 30%-kal (130 ezer tonna/év) csökkent. A felhasznált energiahordozók összetételének változása, valamint az energiatakarékos intézkedések hatására megkezdődött a kéndioxid kibocsátásának csökkenése is.”

„A termőföld védelme terén jelentős eredmény, hogy a termőterület csökkenésének üteme a jogi szabályozás szigorítása, az államilag támogatott rekultiváció és a takarékosabb ipari és települési területfelhasználás következtében lelassult.”

„A felszíni vizek minősége stabilizálódott, egyes térségekben — a 20 milliárd Ft ráfordítással megvalósított vízminőségvédelmi beruházások eredményeként — a javulás jelei is tapasztalhatók. Ez az állami beruházásból 2,1%-ot, az összes környezetvédelmi beruházásból 69%-ot képvisel. A beruházások elsősorban az ipari üzemek szennyvízkezelésének fejlesztésére, az üzemi vízgazdálkodási rendszerek korszerűsítésére, vízkímélő technológiák alkalmazására, a települések szennyvíztisztító kapacitásainak 50%-os bővítésére és a Balaton vízminőségének védelmére irányultak.”

„A hulladékok keletkezésének csökkentését segítették elő a melléktermék- és hulladékhasznosítási program fejlesztései.... Az ártalmatlanítás módszerei is korszerűsödtek, mivel a lerakás mellett 1982-től már hulladékégető is létesült és üzemel.” [Rabóczi—Pomázi—Zsikla, 1990.]

A kiragadott idézetek alapján azt lehetne gondolni, hogy a környezetvédelem ügye — fontosságának felismerését követően — kellően beépült az állami döntéshozatal rendszerébe és megfelelő prioritást is kapott. Maguk az elemzők is elismerik azonban, hogy az eredmények szerények és az ország környezeti állapotában alig hoztak érezhető változást.

A 80-as évek második felére Magyarország környezeti állapota tovább romlott, alapvetően a következők miatt:

- a gazdaságpolitika kényszerpályára került az adósságszolgálati teher és az ebből fakadó exportkényszer miatt;
- a központi elvárások a mennyiség növelésében tették érdekeltté a gazdálkodókat, az anyag- és energiaigényes szerkezet konzerválódott;
- a magas elvonások miatt nem képződhettek források környezetvédelmi beruházásokra, de nem is ösztönözte a vállalatokat erre semmi, hiszen olcsóbb volt a bírságot kifizetni, mint beruházni;

— a termelő géppark, a szállítóeszközök előregedése a vártnál nagyobb mértékű környezetszennyezést eredményezett,

— a technológiai fejlődés lassúsága miatt a szennyezőanyagok mennyisége és sok esetben összetétele is kedvezőtlen irányba változott;

— a környezetvédelmi alap nem nyújtott elegendő fedezetet a feltétlenül szükséges beruházásokra sem.

Az 1986—1990-re vonatkozó környezetvédelmi koncepció — az előző évekbeli eredménytelenség miatt — már határozottabban fogalmazott és bizonyos súlypontokat is kijelölt. Ilyen volt például a nagymértékben szennyezett — főleg ipari — régiók területén élő lakosság életkörülményeinek javítása (különös tekintettel a légszennyezés mérséklésére és az ivóvíz minőségének megőrzésére, vagy a veszélyes hulladékok ártalmatlanítására). A koncepció szélesebb társadalmi összefogást, és az új fejlesztéseknél ágazatközi egyeztetést sürgetett, de hangsúlyozta, hogy a környezetvédelmi célokat a „termelés szempontjait tekintetbe véve” kell érvényre juttatni. Ezzel a diplomatikus megfogalmazással szemben ma már egyre inkább az a vélemény uralkodik, hogy a fő gazdaságpolitikai prioritások kijelölésénél is meghatározó súlyt kell adni a környezeti szempontoknak. Így például a külgazdasági egyensúly javítását is csak úgy lehet szorgalmazni, ha az nem a környezet romlása árán valósul meg.

Ezt az irányvonalat látszik alátámasztani az *EK szakminiszterei által sürgetett környezetvédelmi illemtörvény, ún. környezetvédelmi COCOM-lista összeállítása* is, amely megszigorítaná a szennyező technológiák exportját. Egy ilyen intézkedést a gazdasági szakemberek egy része azonban — kedvezőtlen külkereskedelmi hatásai miatt — nem támogatna.

A magyar gazdaság és társadalom nemzetközi nyitottságának gyors növekedése nagy hasznára válhat a természeti környezetnek is. Magyarország ugyanis „szalonképessé” válik, ami azt jelenti, hogy külföldön már nem látszik lehetetlennek a magyar környezetpolitikai döntések befolyásolása, különösen, ha az ilyen törekvéseknek pénzügyi támogatással is nyomatékot tudnak adni. Erre eddig elsősorban multilaterális példák voltak.

A nemzetközi pénzügyi szervezetek például különböző finanszírozási programokkal segítik az eladósodott — eddig főleg a fejlődő — országok környezetvédelmi problémáinak megoldását. Ilyen az „Adósságot a természetért” akció, amelynek keretében az adós ország nemzeti valutában válthatja meg adósságát, ha vállalja a környezetromboló gazdasági tevékenység megszüntetését, vagy egy nemzeti környezetvédelmi program megvalósítását. Ezt az „adósságcserét” (debt-equity swap) kifejezés analógiájára „adósságot-környezetért” megállapodásoknak (debt-environment swap) nevezhetjük. A volt szocialista országok közül eddig Lengyelország kezdett tárgyalásokat ilyen céllal, de Magyarországon is történtek hasonló irányú lépések.

Az ilyen akciók első látásra nagyon hasznosnak tűnnek, de közgazdaságilag igen sok a kérdőjel velük kapcsolatban. Mindenekelőtt azért, mert konvertibilis valutájú országokban

az ilyen fajta adósságkezelésnek nincsen túl sok értelme. Homályos az a cél, illetve követelmény, hogy nemzeti környezetvédelmi programot valósítsanak meg a „felszabaduló” pénzeszközökből. Ha a program nagy volumenű, akkor jelentős inflációs hatása lehet, mert úgy teremt többletkeresletet belföldön, hogy ezt nem ellensúlyozza jövedelemképződés (hacsak azt nem tudják megoldani technikailag, hogy a költségvetés által adósságcsökkentésre elkülönítendő rész megfelelő hányadát több évre előre meghatározzák, és a program finanszírozásának tervét ennek függvényében alakítják ki). Az pedig, hogy milyen környezetromboló tevékenységet szüntetnek meg, akár Lengyel-, akár Magyarországon a privatizáció előrehaladtával egyre kevésbé függ kormányzati döntésektől, és sem a kieső exportot, sem a munkanélküliség növekedését nem kompenzálja az, hogy az adósságteher látszólag csökken. Sőt, miközben a költségvetés terhei az adósságcsere-konstrukció révén nem csökkennek az egyik oldalon, a másik oldalon a kieső export és a növekvő munkanélküliség miatt az elmaradó adóbevételekkel összefüggésben még nőnek is.

A kelet-európai országok környezeti állapotának javítását célzó nyugati pénzügyi támogatás más formái sokkal jelentősebb környezetjavulást ígérnek a makrogazdasági egyensúlyok megbomlásának kisebb veszélye mellett.

Az EK mindenekelőtt a *Phare-program* keretében nyújt támogatást a kelet-európai környezetvédelem fejlesztésére. A programot 1989 decemberében fogadták el, és a program keretében Magyarország 100 millió ECU-t kapott. Ennek 25%-a fordítható környezetvédelmi célokra. A program első ütemére elfogadott 24 projekt több általános környezeti probléma megoldását segíti:

- oktatás, szakemberképzés, szakértőcsere;
- légszennyezés-mérő berendezések, hidrológiai mérőrendszerek fejlesztése;
- a kéndioxid-kibocsátás csökkentésének vizsgálata a három leginkább szennyező hőerőműben;
- természetvédelem.

A második ütem kiemelt programjai:

- környezeti oktatás, „tudatformálás” és az irányítási rendszer fejlesztése;
- a levegőszennyezés mérséklése;
- a települési szilárd hulladék szelektív gyűjtésének és kezelésének országos stratégiája;
- a természetvédelem irányítása.

Az EK tehát nagy jelentőséget tulajdonít a környezetvédelem tudati tényezőinek, a szervezeti, irányítási és jogi ismereteknek, és ezeknek a bővítése terén kíván elsősorban támogatást nyújtani. A támogatási program összege azonban az 1991. évi magyar GDP mintegy 0,5 százalékának felel meg, azaz nem jelent radikális megoldást a hazai környezetvédelem finanszírozási gondjaira. Néhány fontos területen és egyes régiókban természetesen hozhat komoly javulást, és valószínűleg a szemléleti hatása lesz különösen jelentős. Prioritásai ugyanis részben mások (illetve más szerkezetűek), mint amilyeneket a magyar környezetvédelmi politika eddig mutatott, és ezek a prioritások a nyugat-európai környezetvédelmi politikák szemléletét tükrözik. Hangsúlyt kap például a „monitoring” fejlesztése, külön támogatási te-

rületként szerepel a természetvédelem, egy országosan koordinált és megszervezett hulladékkezelési program, amelynek nagy haszna, hogy egyes területek hulladékkezelési vagy -tárolási gondjait nem más régiók rovására próbálják megoldani.

AZ IPARPOLITIKA „KÖRNYEZETÉRZÉKENYSÉGE”

Az ipar szerkezetátalakításának szükségessége a 80-as évek állandóan napirenden lévő kérdése volt. A struktúrapolitikai javaslatokban a költségek csökkentése, illetve a hozzáadott érték növelése szerepelt fő célként (bár közvetve ez is szolgálta volna a környezetvédelmi célokat az anyagigényes ágazatok visszaszorításán keresztül), a környezetvédelmi vonatkozások háttérbe szorultak.

Egy 1985. évi Országos Környezet- és Területvédelmi Hivatal számára készült tanulmány (Kerekes—Szlávik, 1989) a gazdaság szerkezetének átalakítását környezetvédelmi szempontból vizsgálta. A tanulmány által javasolt, illetve mérlegelt ágazati preferenciák hozzáfűzött értékeléseinkkel együtt még ma is sok tanulsággal szolgálnak:

1. A kitermelőipari orientáció: a tanulmány szerint fokozottabban kellene a hazai nyersanyagbázisra támaszkodni az energiahordozó-import szűkülése és ezáltal drágulása miatt. Ez a koncepció napjainkban is könnyen támogatókra lelne, környezetvédelmi szempontból azonban ez nem kívánatos.

2. A mezőgazdasági-élelmiszeripari orientáció: a javaslat mellett az szólt, hogy Magyarország — adottságai révén — jó pozíciókat vívott ki az agrártermelés exportjában. A mezőgazdaság és az élelmiszeripar termelésének növelése környezetvédelmi szempontból akkor válhat károsná, ha ennek érdekében szennyező technológiákat alkalmaznak (műtrágyázás, hulladékok nem megfelelő kezelése stb.). Bebizonyosodott, hogy a nyereségérdekeltség, a mezőgazdaság „iparosítása” (a termés hozamok növelésének erőltetése, az erőforrások kiszípolozása) már eddig is súlyos károkat okozott a talajban, a természeti környezetben és az ökoszisztémák fennmaradásában egyaránt. Ezért a mezőgazdasági és élelmiszeripari termelésben nem lehet cél a hozamok mindenáron való növelése, hanem csak a természeti adottságoknak megfelelő, előrelátó gazdálkodás. Ez megköveteli a nagyobb figyelmet a különböző vegyszerek (műtrágyák, növényvédők szerek) alkalmazására, a művelési módok megválasztására. Ma már számos olyan vegyszer létezik, amely kevésbé káros a természetre, nem beszélve a biotechnológia világméretű, gyors terjedéséről.

3. A feldolgozóipari orientáció: ez az irány környezetvédelmi szempontból, de a gazdaság teljesítőképességének növelése szempontjából is kiemelt figyelmet érdemelne. Az elmúlt évtizedekben a feldolgozóiparon belül kedvezményezett helyzetben voltak a KGST-országokba irányuló export növelését szolgáló iparágak (távközlési ipar, számítógépgyártás, általában a mikroelektronika), amelyek azonban szinte összeomlottak a súlyos piacvesztés miatt. Esetük jól példázza, hogy a piaci

tényezőkre építő struktúrapolitika és a környezeti szemléletű iparpolitika milyen konfliktusba kerülhetnek egymással. Ezeknek az iparágaknak a fejlesztése ugyanis környezeti szempontból célszerű lenne, egyrészt azért, mert kismértékű anyagfelhasználással nagy értéket tudnak előállítani, másrészt azért, mert a környezetre alig van káros hatásuk. Komolyabb piacot azonban nem lehet találni termékeiknek, és emiatt nincs érdemleges lehetőség arra sem, hogy műszaki színvonaluk növeléséhez nagyobb volumenben tőkéhez jussanak.

4. Az infrastruktúra-fejlesztési orientáció: bármilyen témáról legyen szó, az infrastruktúra fejletlensége mindig szóba kerül. A gazdaság helyzetének romlásával párhuzamosan morzsolódtak le az infrastruktúra javítását szolgáló állami fejlesztések. Ez történt a lakásszektorban, a telefon-, út- és közműhálózattal, a közlekedéssel. Az infrastruktúra gyorsított fejlesztésének környezetvédelmi szempontból összetett jelentősége van. A közműhálózat (víz, csatorna, víztisztító berendezések, gáz) fejlesztése javítja a levegő és a víz minőségét, a közlekedés korszerűsítése pedig hozzájárulhat a légszennyezés csökkentéséhez. Az ilyen irányú fejlesztések hozzájárulhatnak a környezetvédelmi háttérpar fejlődéséhez is.

Elsősorban regionális elemzésekkel kell rávilágítani arra, hogy a különböző szektorok fejlesztési igényeit miképpen lehet összhangba hozni a környezeti követelményekkel. A legtöbb esetben valójában a felvázoltak kombinációjára van szükség, és „keverésük” arányát a regionális adottságok alapján kell meghatározni.

Jó példa erre Magyarország egyik legrosszabb környezeti állapotú ipari kistérsége, Várpalota és környéke. A Várpalota, Inota, Pét és Peremarton közrefogta terület olyan ipari tájjá vált, ahol a szénbányászat, az elektromosenergia-termelés, az alumíniumipar és a műtrágyagyártás kedvezőtlen környezeti hatásai fölerősítik egymást. Itt a bírságokra alapozott környezetvédelmi politika alig ért el hatást, mert — miközben több szennyező anyag (por, fluoridgáz, kén-dioxid, ammónia) kibocsátási mutatói rendszeresen 80–100 százalékkal is túllépi az egészségügyi határértékeket — a légszennyezési bírságok értéke általában csak néhány millió forint, a nagyobb összegű (de akkor is évi 100 millió forint alatti) bírságok ellen pedig fellebbezést lehet benyújtani (Négyesi J., 1991). Ráadásul a bírságok részben fizetőképtelen vállalatokat sújtanak, így a térség foglalkoztatási helyzetében kulcsszerepet játszó vállalatok a csődvészély miatt sem komolyabb környezetvédelmi beruházásokat nem kockáztathatnak meg, sem a nagyobb bírságokat nem tudják kifizetni. Némi, de nem indokolatlan túlzással az adott esetben a környezetszennyező tevékenység csökkentése vagy megszüntetése pontosan „lefordítható” a munkanélküliség növekedésére.

1989-ben az Ipari Minisztérium kezdeményezésére két éven át tartó felmérés kezdődött a kistérség környezeti helyzetének javítási lehetőségeiről. A felmérés nyomán javaslatcsomag született Mit kellene, mennyiért? (Négyesi J., 1991), amely a *környezetvédelmi teendők* mellett *kitermelőipari és feldolgozóipari* intézkedéseket is körvonalazott. A környezetvédelmi intézkedések összesített költségigénye csak két vállalatra (Inotai Hőerőmű, Peremartoni Vegyipari Vállalat) együttvéve — 1989-es áron — is 1–1,5 milliárd forint volt, sokszorosa az elérhető összegnek. A program ezért úgy vázolta fel a teendőket, hogy a szennyezettségi állapot,

illetve a már megtörtént környezetromlás megszüntetése mellett a legsúlyosabban szennyező termelő tevékenységek (például a csúcsterhelés alatti üzem a hőerőműben) visszafejlesztése is a csomag része legyen. Másszóval: bizonyos termelő kapacitások szennyező hatása a teljes kapacitáskihasználtsághoz közeledve ugrásszerűen megnő, ezért a kapacitáskihasználtság környezeti szempontból optimális — vagy ahhoz közeli — beállításával súlyosabb foglalkoztatási veszteségek nélkül is „ki lehet váltani” olyan környezetvédelmi beruházásokat vagy környezetjavítási költségeket, amelyek *nem az adott termelő tevékenység „fix”* (tehát kapacitáskihasználtságtól független) *szennyező hatása miatt válnak szükségessé.*

A környezetvédelmi politika és az iparpolitika különösen fontos, és eddig még nem eléggé feltárt közös területének látszik az, amit „a környezetvédelem üzemgazdasági szemléletének” nevezhetünk. Ennek bővebb kifejtésére ebben a kutatásban nincs mód, de a szemléleti alapelv talán megvilágítható. A vállalati költséggazdálkodás analógiájára a termékenkénti, üzemegységenkénti és vállalatonkénti termelésre vonatkozóan meg kell határozni az adott kibocsátási volumenhez, illetve kapacitáskihasználtsághoz tartozó „változó”, illetve az ezekről nagyban független „fix” szennyező mutatókat. Ezek alapján olyan termelési programokat kell kidolgozni, amelyek „egyenszilárdságúak” abban az értelemben, hogy a fajtánként azonos szennyezőanyag-kibocsátást okozó termékkibocsátási kombinációk jól összehasonlíthatóak, és az azonos környezeti kárt okozó termékkibocsátási kombinációk között *már csak a nem környezetvédelmi célú gazdasági szabályozás* (foglalkoztatási adók, exporthoz kapcsolódó preferenciák, hitelkamatok stb.) alapján kelljen különbséget tenni.

A SZÜKSÉGES IPAR- ÉS KÖRNYEZETPOLITIKAI LÉPÉSEKRŐL

Mindenekelőtt alapos *szemléletváltás szükséges.* A döntéshozókban az eddigiek-nél jobban kéne tudatosodnia a szennyező anyagok egészségre és környezetre gyakorolt hatásának és az ebből eredő költségek nagyságának. A KGI egy 1989-es tanulmányban becslést készített az egészségi károk gazdasági hatásairól. Eszerint az ápolási-betegellátási költségek és a termelés kiesésből eredő veszteségek egy év alatt több mint 35 milliárd forintra rúgtak. Ez az 1989-es összes beruházási volumen mintegy 11 százaléka, amiben még nincsenek benne mindazok a környezeti károk, amelyek elvben nem egészségkárosító hatásúak, vagy amelyek káros egészségi hatásai miatt csak később jelentkeznek a költségek. A környezetbarátnak tekinthető iparpolitika szükséges elemeit három metszetben célszerű átgondolni. Az első az általában vett *iparpolitikai cél- és prioritásrendszer*, azaz a kínálati oldal. A második a környezetbarát gazdaság- vagy iparpolitika által támasztott igény kielégítése, a keresleti oldal problémája, ami a *környezeti ipar* kiépítésével kapcsolatos kérdések megfogalmazását jelenti. A harmadik pedig maga az *eszköz- és intézkedésrendszer, illetve csomag*, amelynek körvonalait az alapelvek tisztázása után lehet meg-
rajzolni.

A környezetbarát iparpolitika első közelítésben mindenképpen a feldolgozóipari fejlesztések előtérbe helyezését jelenti a kitermelőipariakkal szemben. A feldolgozóiparon belül pedig az anyag- és energiaigényes termelés háttérbe szorítására kell törekedni. A környezetbarát iparpolitika ugyanakkor nem járhat olyan iparágak, kapacitások kiépítésével, netán újraélesztésével, amelyek számára nincs piac (mint a mikroelektronikai ipar jelentős része). Feltétlenül el kell kerülni annak a veszélyét, hogy környezeti szempontokra hivatkozva ismét önkényes, a piaci lehetőségekre fittyet hányó, illetve azokat túlbecsülő iparpolitikai irányzatok kerüljenek előtérbe.

A környezeti szempontok érvényesítése az iparpolitikában nem jelentheti azt, hogy strukturális prioritásokat jelölnek ki és ideologizálnak meg ilyen módon. Másszóval a környezetbarát iparpolitikának sokkal inkább egy környezeti prioritásokat is érvényesítő eszközrendszert kell jelentenie, mint ágazati, alágazati, netán termékszintű fejlesztési célok rendszerét. Az utóbbitól nemcsak azért kell óvakodni, mert a modern iparpolitikák kivétel nélkül mellőzik a termelési szerkezetre vetíthető fejlesztési célokat, és ezek helyett vállalatsszervezeti, piaci, műszaki fejlődési, a finanszírozási forrásokkal összefüggő vagy bizonyos méretnagyság szerinti vállalatcsoportokra megfogalmazott fejlesztési-támogatási célokat határoznak meg (Berkó L.—Török Á., 1991). Arra is gondolni kell, hogy iparágak között, illetve különböző iparágak termékei között sokkal könnyebb elvégezni a fejlesztési variánsok feltételezhető környezeti hatásainak összehasonlítását, mint az egyes iparágakon belül. Márpedig az ágazatok, illetve iparágak közötti fejlesztéspolitikai választás ma Magyarországon általában evidens vagy majdnem az, az igazi döntési dilemmák mezo- vagy mikroszinten vannak.

A környezeti ipar fogalmába a nemzetközi környezetgazdaságtani elmélet általában a környezetbarát, csúcstechnológiájú szektorokat sorolja, de van egy másik megközelítés is. Ez pedig a környezetvédelemhez szükséges korszerű termékek és technológiák előállítására vonatkozik. Az OECD-országokban ennek a speciális szektornak az éves forgalma 70–100 milliárd dollár között van, és mintegy másfél millió embert foglalkoztat. [Szlávik J., 1991.] Magyarországon az ilyen szektor kialakulását ma még semmi sem ösztönzi. A termelésben még sok helyen jelen van az a régi szemlélet, amely a természeti környezetet vagy ingyen rendelkezésre álló termelési tényezőnek, vagy olyan hulladék- és szennyezőanyag-raktárnak tekinti, amelynek a használatáért nem kell fizetni, fenntartását és rendszeres kiürítését viszont a társadalomnak kell vállalnia. Bár a kényszer nagyon nagy, a minőségi követelményeknek a gyártók jelentős része még mindig nem tud megfelelni. A termékek környezetbarát jellege pedig egyre inkább a minőségi követelmények részévé válik, és így közvetlen versenyképességi tényező.

Magyarországon ugyanakkor a piac sem mindig képes a környezetbarát termékek befogadására. Ennek egyik oka, hogy a pénzügyi szabályozás semmiféle preferenciát sem nyújt az ilyen termékek bevezetéséhez. Példaként lehetne említeni a Tungsram GE energiatakarékos lámpacsaládját, amelynek a fogyasztói ára olyan

magas, hogy csak azok tudják megvásárolni, akiknek a villanyszámla kifizetése egyébként sem okozhat gondot. Másik jellemző példa a személygépkocsi-vámoké. A katalizátoros autók behozatalát azzal „ösztönzik” 1991 eleje óta, hogy az 1600 köbcentiméter alatti kategóriában vámjukat 8 helyett csak 3 százalékponttal emelték meg. A nagyobb hengerűrtartalmú katalizátoros gépkocsik váma ezzel az 5 százalékpontos különbséggel ugyancsak a méretkategóriájukba tartozó egyéb típusokéhoz igazodik. A vámrendszer sem arról nem vesz tudomást, hogy a katalizátoros autók vámelőnye általában kisebb, mint amennyivel többbe kerülnek a megfelelő katalizátor nélküli változatoknál, sem arról, hogy egy nagyobb motorral felszerelt katalizátoros típus légszennyező hatása sokkal kisebb lehet, mint egy jóval csekélyebb hengerűrtartalmú és kisebb teljesítményű katalizátor nélküli gépkocsié.

A környezetvédelmi és az iparpolitika együttműködésében létre kell hozni a környezetvédelmi beruházásokhoz szükséges *környezetvédelmi háttérípárt*. Ezzel a költséges import kiváltása mellett új munkahelyek is jönnének létre, és a bővülő kínálatához adókedvezményekkel, a környezetvédelmi beruházásokra vállalkozó önkormányzatoknak nyújtott pénzügyi támogatás növelésével kell piacot teremteni. A környezetbarát ipar-, illetve gazdaságpolitika olyan intézkedésekben, illetve cselekvési programokban ölthet testet, amelyek a kínálat növekedését a természeti környezet csökkenő megterhelése, valamint a környezeti állapot javulása mellett segítik elő. Látni kell, hogy a környezet rossz és romló állapota nemcsak egészségi okok miatt jár nagy gazdasági veszteségekkel, hanem azért is, mert fontos gazdaságpolitikai célok elérését veszélyezteti, például a gyors privatizációt. Számos tapasztalat azt jelzi, hogy a szennyezett környezet csökkenti a termelőkapacitások és az infrastruktúra értékét, és akár el is riaszthatja a külföldi beruházókat.

Az intézkedési, illetve cselekvési programok megindításához mindenekelőtt meg kell teremteni ezek **jogi kereteit**. Nem lenne szerencsés, ha a másfél évtizedes és elavult, illetve sok tekintetben csak igen tág keretszabályozást nyújtó környezetvédelmi törvényt ugyanilyen elnevezésű általános jogszabály váltaná fel (mint a tervezett koncessziós törvény, amelynek életbelépése után még nem lehetne koncessziókra pályázni mindaddig, amíg meg nem születnek a kerettörvényt kitöltő — még a végrehajtási utasítás feletti szintű — jogszabályok). Környezetvédelmi alaptörvényre szükség van, de ennek még a címe se utaljon arra, hogy a szabályozási keret kialakításán túl bármilyen területre „lebontott” rendelkező részt tartalmaz.

Ehelyett több olyan törvényre lenne szükség (környezetvédelmi alaptörvény, a környezetvédelem hatósági rendszerét szabályozó törvény, természetvédelmi törvény, erdészeti törvény, földtörvény, területfejlesztési törvény, építési törvény, az épített tájak védelmét szolgáló törvény, vízgazdálkodási törvény stb.), amely nem feltétlenül szolgál elsősorban környezetvédelmi célokat, de a természeti környezet minden egyes elemének jogi státusát, tulajdoni helyzetét, az átalakítás lehetőségeit és a rombolás kritériumait pontosan meghatározza. A hatósági rendszert kialakító törvényre például azért van szükség, hogy a környezetvédelem ellenőrzési és eljárásai szervezete, valamint az államigazgatás egyéb területei és az önkormányzati rendszer között végre világosak legyenek a határok.

Több más említett törvény megalkotása nagyban segítené a privatizációt például azzal, hogy tisztázza a megvásárolható állami tulajdonhoz kapcsolódó környezeti elemek az új tulajdonos számára elfogadható állapotának kritériumait, illetve azokat a határértékeket, amelyeknél rosszabb környezeti állapot esetén a helyreállítási költségek még a régi tulajdonost terhelik.

Meg kell teremteni a hatékony környezetvédelmi politika finanszírozási hátterét. A Központi Környezetvédelmi Alap feltöltését és felhasználását áttekinthetővé kell tenni. Ezzel összefüggésben meg kell vizsgálni, hogy az alap milyen rendszeres bevételből gazdálkodhat. A benzin árába beépítendő környezeti adó jó elképzelés, de a gazdaság minden szennyező forrására (ipar, mezőgazdaság, fűtés, energiatermelés stb.) ki kell vetni hasonló adót úgy, hogy az egyes szennyezőket (jelen esetben a gépkocsik használóit) ne érje aránytalan megterhelés. A jogi keretek fentebb említett teljes tisztázása nélkül azonban megvan a veszély, hogy az ilyen adók kivetése nyomán valójában a költségvetés bevételei nőnek. Addig is célszerű lenne szorgalmazni, hogy a Környezetvédelmi Alap a költségvetéstől teljesen elkülönítve működjék, és olyan kuratórium vagy hasonló funkciójú szerv irányítsa, amely nem a kormány alá tartozik, bár több tárcának is képviselőt kell biztosítani benne.

Az iparpolitikát néhány környezetpolitikai feladat különösen közelről érinti. Így például a hulladékkezelés- és gazdálkodás országos rendszerének kialakítása, a reciklálható anyagok elterjesztése az iparban, a bányászati művelésbe vett, illetve a művelésből kivont területek karbantartása vagy regenerálása, valamint az ipari és a környezeti válságövezetek gazdaságpolitikai kezelésének összehangolása iparpolitikai feladatnak is tekinthető.

IRODALOM

- Atkinson, L. C.* [1982]: Economics. Richard Irwin. Inc. Homewood, III.
- Berkó Lilli—Török Ádám* [1991]: Az átmeneti időszak iparpolitikai eszköztárának és intézményrendszerének jellegzetességei a fejlett ipari országokban. MTA IVKI kézirat, szeptember
- Coase, R.* [1960]: The problem of Social Cost. The Journal of Law and Economics, October
- Commoner, B.* [1972]: The Environmental Costs of Economic Growth. In: Dorfman, R.—Dorfman, N. S.: Economics of the Environment. W. W. Northon, London—New York
- Downing, P.* [1984]: Environmental Politics and Policy. Little, Brown and Co., Boston, Toronto
- Goldman, M.* [1970]: The Convergence of Environmental Disruption. Science, Vol. 170., October 2
- Jócsik Lajos* [1964]: A világ kenyere ma és 2000-ben. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Jócsik Lajos* [1971]: Az öngyilkos civilizáció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Jócsik Lajos* [1977]: Egy ország a csillagon. Magyarország felfedezése sorozat, Szépirodalmi Könyvkiadó, Budapest

- Kerekes Sándor—Szlávik János* [1989]: Gazdasági útkeresés környezetvédelmi alternatívái. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Kertészné Forgács Katalin* [1981]: Környezetvédelem és közgazdasági eszköztára. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Környezetgazdálkodási Intézet* [1989]: Tanulmányok hazánk környezeti állapotáról
- Környezetvédelmi és Területfejlesztési Minisztérium* [1991]: A levegőtisztaság-védelem koncepciója és stratégiája. Budapest, június
- Négyesi Judit* [1991]: Iparsivatag. Figyelő melléklete, április 25.
- Rabóczky Lawa—Pomázi István—Zsikla György* [1990]: A környezet és a gazdaság kapcsolatának néhány kérdése. Földrajzi Értesítő 1—4. füzet.
- Szlávik János* [1991]: A szerkezetváltozás környezeti hatásai. Figyelő melléklete, június 20.

Hoványi Gábor

•

Elgondolások a hazai kutatás-fejlesztési stratégiáról*

(Vitaanyag)

A JELENLEGI HAZAI HELYZET NYITOTT KÉRDÉSEI

A hazai kutatás-fejlesztés a „technikatörténet” korábbi, hosszú évtizedei alatt számos élvonalbeli eredményt ért el. Ez bizonyította a fejlesztők műszaki felkészültségét, innovációs készségét (amit akkoriban nyilván nem így neveztek), a hazai vállalkozók, üzememberek helyzetfelismerését, vállalkozókedvét, piaci lehetőségeket kihasználó képességét. Ez az az „aranyalap”, amellyel — talán mint egyfajta nemzeti sajátossággal — ma is számolni lehet, nem utolsó sorban a kormányzati támogatás célja, mértéke és eszközei szempontjából is.

A K+F stratégia és a kormányzati támogatás számos hazai és más országbeli tartós sokszínűsége azonban — megítélésünk szerint — nagyon is megfér majd a másik erősödő irányzattal: a multinacionális (több országot, több ország vállalatait átfogó) és az EGK-szintű (ebben az értelemben „központi”) K+F programok súlyának növekedésével, ami egyben az egységes támogatás erősödését is jelenti az EGK-ban. Ebben az értelemben tehát várható egyfajta támogatási minta, EGK-sztenderd térnyerése. Az is biztos, hogy ez hat majd a tagországok kormányainak „egyedi” K+F stratégiájára, ezek céljaira, mértékére, eszközeire. De az nem valószínű, hogy — akár hosszabb idő eltelte után is — az egyes kormányok K+F stratégiája és támogatási rendszere szolgáian követne egy „EGK-mintát”. (Már az is kérdéses, hogy az EGK szintű stratégiában és támogatási rendszerben nem lesznek-e jelentős különbségek tudományterületek és/vagy üzletágak szerint a célok, a mértékek és/vagy az eszközök tekintetében.)

Mindebből következik, hogy a hazai K+F stratégia továbbfejlesztéséhez *irányjelző* az EGK országaiban és egészében kialakult kormányzati, illetve EGK-szintű támogatás, de az „itt és most” optimális rendszert csak *mérlegelő igazodással* és nem szolgai másolással lehet kialakítani.

A kutatás-fejlesztés legfőbb gondjai ma Magyarországon a következők.

— A hazai K+F — „aranyalapja” ellenére — hurcolja magával a közelmúlt évtizedeinek örökségét is: a magyar gazdaság belső piacán és fő exportviszonylatában

* A cikk az MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézetben készült „A kutatás és fejlesztés kormányzati támogatása: az EGK-ban kialakult gyakorlat és javaslatok a hazai megoldások továbbfejlesztésére” című tanulmány részletei.

(a KGST-országokban) alacsony volt mind a műszaki színvonal, mind az újdonság iránti igény; a K+F-et számtalanszor befolyásolták károsan a kialakult lobbyk; szinte elszakadt egymástól a gyártó és az értékesítő, s ezért nem jött létre elég piac-képes termék fejlesztése, vagy nem következett be ezek jövedelmező értékesítése; helytelen kormányzati döntések, erőtlen végrehajtások miatt sorra fulladtak be a roppant nagy beruházásokkal járó kormányzati, ún. kiemelt fejlesztési programok; de hozzájárult a hazai K+F nemzetközi lemaradásához az elszigetelődés is, a COCOM-listák, valamint a kutatók és fejlesztők nyugati kapcsolattartásának hiányosságai miatt.

— A gazdasági visszaesés következtében szinte általános jelenleg a *kutatás-fejlesztés forráshiánya*. Ez — többek között — a kormányzati támogatás mértékét is visszafogta, ami egyaránt megnyilvánul az új projektek indításában, a megkezdettek csökkenő finanszírozásában (számottevő például az infláció ellensúlyozásának az elmaradása), a kutatói reáljövedelmek csökkenésében és a kutatási eszközök elavulásában.

— A K+F-ben jelentős szerepet betöltő *nagyvállalati kör gyors leépülése* egyre növelte a rést a hazai és a fejlett ipari országokban elért K+F eredmények között. S ezt még a köztudottan innovatív kisvállalati, vállalkozói szféra sem csökkentette, hiszen megfelelő mértékben még nem tudott kialakulni Magyarországon (elsősorban az ebből a szempontból döntő jelentőségű iparban).

— Zavaróan hat a *kutatóhelyek* elmosódó szerepköre is. Az akadémiai, egyetemi, minisztériumi, szakmai-szakterületi és vállalati kutatóhelyek profilját az állandósult finanszírozási problémák eltorzították, s tevékenységükre a szakmai színvonal helyett mindinkább az üzletszerzés fojtogató követelménye nyomja rá a bélyegét: a „bármit elvállalok” pedig a szakmai színvonal jelentős csökkenéséhez vezet.

— A szakmai színvonalat csökkenti az is, hogy a kutatók mind nagyobb hányada — s elsősorban a tehetséges és fiatal kutatók — *külföldre távoznak*. Ennek egyaránt oka az alacsony kutatói fizetés és a mindinkább idejét múlt kutatási eszközállomány. És a külföldre távozó kutatók közül mind többen halasztják későbbre visszatérésüket Magyarországra, vagy egyenesen le is mondanak erről.

— *Tisztázatlan a K+F kormányzati támogatásának* számos kérdése is. Nincs konzisztens kutatás- és fejlesztéspolitika a célok, a mértékek és az eszközök tekintetében. Bizonytalanok a fejlesztési prioritások (ami érthető, ha még többé-kevésbé kikristályosodott iparpolitika sem áll rendelkezésre). Korántsem egyértelmű a kutatás- és fejlesztéspolitika megvalósítását befolyásoló intézmények (MTA, OMFB, IKM, NGKM stb.) szerepe, a rendelkezésükre álló eszközök jellege és mennyisége.

Kétségtelen: mindezeket a fogyatékoságokat azzal egy időben kellene felszámolni, hogy a hazai K+F kormányzati támogatását céljában, módszerében, eszközeiben közelíteni akarjuk az EGK követelményszintjéhez. Ebben az értelemben a hazai K+F támogatás fejlesztése valóban „*kétfrontos harc*”.

A KUTATÁS-FEJLESZTÉSI STRATÉGIA HAZAI TÁJÉKOZÓDÁSI PONTJAI

A hazai K+F stratégia fejlesztéséhez azonban nemcsak a „célkörnyezetet”, az EGK stratégiáit érdemes áttekinteni és nemcsak az itthoni K+F helyzet legjelentősebb hiányosságait kell számba venni. Ezeken felül meg kell határozni néhány hazai tájékoztató pontot: olyanokat, amelyeket nem foglal magában a K+F stratégia cél- és eszközrendszere, de amelyek — mintegy kívülről — döntően befolyásolják a kitűzhető célokat és alkalmazható eszközöket.

A stratégiakialakítás jelenlegi szakaszában négy ilyen belső tájékoztató pontot tartunk alapvetőnek:

1. *A nagyvállalatok tulajdonosának számbavétele.* A K+F stratégia kimunkálásához a kormányzatnak tisztázni kellene végre, hogy melyek azok a vállalatok a) amelyeket tartósan állami tulajdonban kíván tartani; b) amelyeket talpra kíván állítani, s ezután — jobb feltételekkel — akar privatizálni; c) amelyeket beavatkozás nélkül, mielőbb privatizálni kíván; d) amelyekről „lemond”, vagyis szabad utat enged a vállalatok felszámolásának. Ennek a „tájékoztató pontnak” a számbavétele azért igen jelentős, mert teljesen mások a stratégia feladatai és lehetőségei(!), vagyis a különböző kategóriákba sorolt vállalatok döntően befolyásolják a K+F stratégia célrendszerét és alkalmazható eszközeit.

2. *A magyar gazdaságban kialakuló vállalati méretstruktúra.* A fejlett gazdaságok K+F stratégiái egyértelműen jelzik, hogy alapvetően más célokat tűz ki, más ráfordításokat mozgósít és más eszközöket alkalmaz a kormányzat, ha a támogatás nagyvállalatra, kisvállalatra (többnyire ebbe a kategóriába sorolhatók ebből a szempontból a közepes nagyságú vállalatok is) vagy induló vállalkozóra mint innovátorra irányul. Nyilvánvaló ugyanis, hogy egy nagyvállalat tőkeereje, szakmai felkészültsége, piacismerete, piaci kapcsolatai, hitelképessége, kockázatviselő képessége stb. nagyságrenddel felülmúlja a kisvállalatokét vagy vállalkozóké; az innovátorként induló új vállalkozó pedig más problémákkal áll szemben és még annyi erőforrással, speciális ismerettel (piacismeret, könyvvitel stb.) sem rendelkezik, mint egy kisvállalat. A kormányzatnak tehát ebből a szempontból is differenciálni kell támogatási céljait, ráfordításvolumenét és eszközeit egyaránt.

3. *A fejlett ipari országokból érkező működő tőke.* Ez a tőke ugyanis — a vagyon megfelelő értékesítése esetén — új technológiát hoz, új gyártmányszerkezetet alakít ki, vagyis rövid idő alatt önálló K+F tevékenységet indít és fejez be. Az ilyen privatizálás tehát — témánk szempontjából — kész helyzet elé állítja a kormányzatot a külföldi tulajdonú vállalatok (remélhető) többségénél; de egyúttal döntő mértékben befolyásolhatja más gyártási ágakban, iparágakban K+F stratégiájának céljait és eszközeit, valamint ugyanabban a gyártási ágban, iparágban a merőben újfajta versenyhelyzetbe jutott hazai vállalatok K+F támogatását, mint iparvédelmi és monopóliumellenes kormányzati akciót. (Úgy gondoljuk, felesleges itt részletesen kitérnünk a működő tőke térhódításának olyan jól ismert feltételeire, mint a jogi, közlekedési, telekommunikációs, pénzügyi infrastruktúra vagy a gazdasági, politi-

kai, katonai stabilitás kérdése. De arra talán érdemes rámutatni, hogy a működő tőke K+F szándékai, ezek tartalma szempontjából nem mindegy, hogy a külföldi befektető számíthat-e a magyar belső piac keresletének nagyobb arányú növekedésére és/vagy a viszonylag igénytelenebb kelet-európai vagy a magas igény szintű nyugat-európai piacok számára kíván-e itt hídfőállást kiépíteni? A tudatos privatizálásnak fel kellene ismernie, hogy a külföldi működő tőke érdeklődésének és lehetőségeinek ilyen „terelésében” igen fontos, s valószínűleg az amerikai, a nyugat-európai és a távol-keleti befektetők szerint differenciált is a szerepe.)

4. *A gazdaság- és iparpolitika prioritásai.* Ezek között — ipari vonatkozásban — vannak olyanok, amelyek egyértelműen kutatás-fejlesztésigényesek: a) A stratégiai iparágak, gyártási ágak, amelyek hozzájárulása a nemzeti jövedelem termeléséhez — részben jelenlegi eredményeik és nemzetközi versenypozícióik alapján — hosszú távon meghatározó jelentőségű; ilyen lehet például a gyógyszeripar. b) A húzó iparágak, amelyek más iparágak, gyártási ágak fejlődését szinte kikényszerítik; ilyené válhat például a megújuló gépkocsiipar. c) A szolgáltató („service”) iparágak, gyártási ágak, amelyek gyors fejlesztése nélkül elképzelhetetlen más iparágak, gyártási ágak nemzetközi versenyképességének a megteremtése vagy fenntartása; ilyen például az automatizálás, a számítástechnika, a robotizáció. d) Elhaló iparágak, gyártási ágak, amelyek közelmúltjának története, jelenlegi helyzete és körülményeit prognózisa a lassúbb vagy gyorsabb elszorvást valószínűsíti úgy, hogy nemzetközi „versenyképességüket” csak ráfizetéssel lehetne fenntartani; ebbe tartoznak például a magyar kohászat egyes termékei. e) A „versenysemleges szemlélt szféra” olyan iparágakat, gyártási ágakat foglal magában, amelyek a felsorolt sávok között helyezkednek el. Ezek sem pozitív, sem negatív értelemben nem képviselnek prioritást. Ezeknél a K+F támogatások sohasem az iparág, gyártási ág egészére irányulhatnak, hanem mindig csupán egy-egy jó, de körülhatárolt technológia- vagy gyártmányfejlesztési ötlet érdemelhet ki kormányzati K+F támogatást (természetesen, ha ehhez megvannak a pontosan körvonalazott egyéb követelmények).

Végezetül rá kell mutatni: a prioritás még a stratégiai, a húzó és a szolgáltató iparágak, gyártási ágak esetében sem mindig a kormányzati K+F támogatás odaítélésében ölt testet. Hiszen többnyire ezeknél is felmerül a „make or buy” döntési alternatíva: a saját kutatás és fejlesztés, vagy a licenc- és know-how-vétel, a vegyes vállalat létrehozása vagy — ilyen is volt régen! — a nemzetközi ipari kooperáció.

A STRATÉGIA NÉHÁNY KONCEPCIONÁLIS KÉRDÉSE

A kutatás természetéből következik, hogy tartalmában, módszerében és a kutató alkataiban, motivációjában élesen elkülönül az alap- és az alkalmazott (fejlesztő) kutatás. Ezt az eddiginél tudatosabban kell számításba venni a kormányzati támogatásban is. Talán még a „tragikus” sem túl színpadias szó annak jelzésére, ami

napjainkban mind nagyobb kényszerként nehezedik az *alapkutatással foglalkozók-ra*: hogy olyan kutatási megrendelésekért tüsténkedjenek, amelyek rövid távon befejezhetők és azonnal piaci eredménnyel kecsegtetnek. Ez az alapkutatások elsorvadásával, a kutatóállomány felhígulásával és a kutatások minőségének veszteséssel fenyeget (hiszen ezeket alkatilag másra termelt kutatók végzik). A kormánynak tehát — véleményünk szerint — a jövőben ismét a gyors eredményekre való hajszolás nélkül kell támogatnia a jól megválasztott(!) alapkutatásokat; de ezzel egy időben olyan kiegészítő rendszert is létre kell hoznia, amely jól működik nem egy fejlett piacgazdaságban. Az alapkutatást végző nagyobb intézmények mellett ugyanis külön szervezet foglalkozik az ezekben elért eredmények értékesítésével, esetleg újabb, adaptációs folyamat után történő készpénzre váltásával — s ez a bevétel megoszlik az így önfenntartó értékesítő szervezet és az alapkutatást végző intézmény között. Az alapkutatással foglalkozó kisebb intézményekben pedig egy kisebb team, vagy akár egyetlen, de erre hivatott munkatárs foglalkozik a kutatási eredmények értékesítésével. — Ez a bevált rendszer nemcsak kiegészítő pénzforrásokat teremt az intézmények számára, nemcsak motiválja a kutatókat, hanem — kisebb mértékben — könnyíthet az állami támogatás terhein is. Javasolható tehát a kormányzati döntés egy ilyen általános rendszer kiépítésére.

A fejlesztő (alkalmazott) kutatás továbbfejlesztésére koncepcionális javaslatainkat a következőkben foglaljuk össze, az iparra koncentrálva:

— A kormánynak egyértelműen meg kell fogalmaznia részben a *stratégiai, a húzó- és a kiszolgáló* iparágakat, gyártási ágakat, másrészt ki kell jelölnie a tartósan állami tulajdonban maradó és a privatizálás előtt talpra állítandó (szanalásra alkalmas) nagyvállalatokat. Ezek K+F tevékenységét jelentős mértékben támogatnia kell a vállalatok szinte általános technikai elmaradottsága és fejlesztési-beruházási forráshiánya miatt, de lehetőleg csak olyan formában, hogy a fejlesztés eredményében a vállalat maga „egzisztenciálisan” érdekelt legyen (pénzeszközeinek a támogatással arányos részét fektesse be a fejlesztésbe). Itt jegyezzük meg, hogy a fejlett piacgazdaságok közül a követő jellegű országokban többnyire a következőkre terjed ki az iparpolitikai prioritás: új anyagok felhasználása, automatizálás és robotizáció, számítástechnika és alkalmazása, biotechnológia ipari vonatkozásai, telekommunikáció.

— A kormánynak az ilyen támogatás „odaítélése” előtt körültekintően — tehát független szakértők véleményére támaszkodva — el kell döntenie, hogy lehetséges és gazdaságosabb lenne-e vállalati *fejlesztés helyett a licenc- és know-how-vásárlás*. Ehhez célszerű lenne létrehozni a független szakértők testületét, s tagjait esetenként lehetne megbízni egy-egy szakvélemény elkészítésével.

— Az ilyen fejlesztési támogatás odaítélésének *döntési kritériumai*: a reálisan prognosztizált ráfordítás nagysága, a várható műszaki és gazdasági (piaci) eredmény, az eredmény elérésének műszaki és piaci kockázata(!), a K+F-et végző vállalat vagy kutatóhely alkalmassága a feladat elvégzésére és a fejlesztés illeszkedése a gazdaság- és iparpolitikai célokhoz. Ezeknek a szempontoknak egy részét ismét

csak független szakértők bevonásával tudja a kormányzat vagy annak egyik szerve figyelembe venni. Ezért célszerű ebbe a döntés-előkészítésbe is bevonni a független szakértői testület tagjait. (Mindez körülhatárolja, hogy milyen szakértelemmel rendelkező tagokat érdemes felkérni a testületben való részvételre.)

— A javasolt független szakértői testület önmagában még nem ad megfelelő garanciát a kormányzati támogatások optimális felhasználására. A támogatási döntések összességének optimuma ugyanis olyan tényezőktől is függ, mint a végső döntéshozók felkészültsége és „pártatlansága”, a kialakuló lobbyk száma és ereje. Ezért az optimum legkisebb kockázattal járó megközelítése érdekében javasolható a *kormányzati támogatás decentralizálása*: több kormányzati szerv rendelkezék támogatási alapokkal. Egy ilyen megoldás viszont megköveteli a K+F támogatások odaítélésének rugalmas, nem „agyonszabályozott” tárcaközi egyeztetését is, s egy ilyen grémium tevékenységébe célszerű bevonni az alap kutatások támogatásáért, finanszírozásáért felelős intézményt is.

A „*versenysemleges szemlélt nagyvállalatok*” K+F támogatása nem kormányzati feladat. Ezeket sürgősen privatizálni kell, s ezen túl K+F feladataikat az új tulajdonos vagy K+F eredmények importjával oldja meg, vagy — saját fejlesztés és forráshiány esetén — bankoknál kísérheti meg a szükséges hitel biztosítását.

— A *kis- és középvállalatok* K+F tevékenységét részben széles körű és sokrétű — többnyire térítésmentes — szolgáltatásokkal kell a kormányzatnak segítenie. (Ebbe a körbe tartoznak műszaki és piaci információs szolgáltatások, részben adatbankokra épülve; jogi, külkereskedelmi és pénzügyi tanácsadó szolgáltatások.) De pénzügyi eszközökkel is segítenie kell a kormánynak e vállalati kör K+F tevékenységét: adókedvezményekkel, exporttámogatásokkal, műszaki fejlesztési cél esetén vámkönnyítésekkel is.

— Az *innovátorként kezdő új vállalkozókat* a K+F-hez szükséges eszközfeltételek előbb ingyenes, majd egyre növekvő mértékben térítéses formában való biztosításával segítheti a kormányzat. Ezt szolgálják a piacgazdaságok többségében bevált innovációs parkok. Ám ekkor is felmerül az alapvető döntési probléma: melyik innováló új vállalkozót érdemes beengedni az innovációs parkba? S döntésében itt újra a már említett független szakértői testületre kellene támaszkodnia a kormányzatnak.

— Végül alapvető kérdés, hogy miként tudja a kormányzat *megteremteni a forrásokat* a K+F e sokrétű támogatásához? Piacgazdaságban semmiképpen egyfajta, valamennyi vállalatra kirótt „K+F adó”-val: a kormányzat támogatási alapját csak költségvetési bevételeinek egészéből különítheti el. De ehhez csatlakozik egy másik szempont is: következetesen kell törekedni arra, hogy a fejlesztő (alkalmazott) kutatások esetében kapott kormányzati támogatáshoz — ha erre bármilyen gyakorlati lehetőség nyílik — eredménymegosztási feltétel kapcsolódjék. A támogatott tehát ne csupán egzisztenciálisan legyen érdekelt a K+F eredményességében, hanem annak eredményéből is tápláljon vissza egy degresszív hányadot az állami költségvetésbe!

A KORMÁNYZATI K+F TÁMOGATÁSOK ESZKÖZRENDSZERE

A támogatások eszközrendszerét — az áttekintés érdekében — célszerű csoportosítani. A következőkben a finanszírozás, a szervezés, az innovációösztönzés, a támogató szolgáltatások és a támogatásirányítás szerint bontva tesszük meg javaslatainkat.

A) A K+F támogatási eszközök néhány finanszírozási kérdése

A vállalatok, vállalkozók K+F támogatását két formában célszerű lebonyolítani: a központi (kormányzati) K+F feladatokat *versenytárgyaláson* kellene meghirdetni, a vállalatok, vállalkozók pedig *pályázatokat* nyújthatnának be saját elgondolásaik kormányzati támogatására. Az elbírálás fő szempontjait korábban már említettük, itt csupán a megvalósulás valószínűségére hívjuk fel a figyelmet: ezt — bonyolult műszaki, piaci, pénzügyi, érdekeltégi stb. tényezőit mérlegelve — az eddigi támogatás odaítélésekor nem a kellő súllyal vették figyelembe.

A támogatások akkor hatékonyak, ha az abban részesült vállalatok, vállalkozók nemcsak részt vesznek a K+F feladat *finanszírozásában* egy meghatározott arányban (a nagyobb arány természetesen élesebb érdekeltséget kelt), hanem szinte egzisztenciálisan (a vállalat, vállalkozás továbbélése szempontjából is) érdekeltek annak sikerében. Vagyis a támogatások odaítélésének egyik szempontja a támogatás nagyságának és a támogatott tőkeerejének viszonya legyen. A támogatások egyik döntő feladata a vállalatok, vállalkozók és a kutatóhelyek együttműködésének elősegítése egy-egy K+F projekt leghatékonyabb megvalósítására. Ezt a kormányzat nemcsak a támogatások „közös” odaítélésével segítheti elő, hanem például speciális adókedvezmény vagy kamatmentes hitel nyújtásával is.

A támogatás másik alapvető feladata a már létrejött K+F eredmények *diffúziójának* serkentése az ipar, a gazdaság egészében (természetesen csak úgy, hogy ez ne tompítsa a versenyt, ne csorbítsa az állam versenysemleges magatartását). Ennek bevált módszere a fejlett ipari országokban az adókedvezmény a támogatott K+F eredményének hazai eladásából befolyt árbevételekre.

A kormányzati támogatások államháztartási terhe csökkenthető jól működő *bankrendszer* segítségével, amelyben a kereskedelmi és hitelbankok széles körben finanszíroznak K+F tevékenységeket, többnyire nemcsak hitelvisszafizetési, hanem a K+F eredményéből való részesedési feltételekkel. A kormányzat feladata ezzel kapcsolatban az erre alkalmas banki szervezet és tevékenység kialakításának ösztönzése. A K+F-re igényelt bankhitel felvételét a kormányzat azzal is elősegítheti, hogy azért garanciát vállal. Ekkor azonban nemcsak a K+F cél gazdaság- és iparpolitikához való illeszkedését, ezek megvalósulásához való hozzájárulásának mértékét kell mérlegelni, hanem a K+F megvalósulási elemzését (a nyugati gyakorlat szerint teljes „feasibility study”-ját) is el kell végeztetnie erre alkalmas szervezettel vagy szakértői gárdával.

B) A K+F támogatási eszközök néhány szervezési problémája

A támogatás szervezésének koncepcionális témáját — a decentralizált kormányzati támogatást — már említettük. Magyarországon közismert az a koncepció is, hogy mindinkább meg kell valósítani a *kutatás* és a felsőszintű *oktatás* „egymásba való átáramoltatását”. A támogatás-szervezés újabb eszközeként kellene viszont számításba venni a *kutatóhelyek* (beleértve ezekbe az egyetemi kutatásokat is) és a nagyvállalati kutatási kapacitások szoros kooperálásának megszervezését, elsősorban átfogó projektek megvalósítása esetén. A kutatóhelyek és a nagyvállalatok együttműködését segítő előző is, hogy nagyobb K+F kutatóhelyek olyan *részvénytársaságként* működhetnének, amelyek egyes részvénytársaságok a kutatási terület eredményeiben érdekelt nagyvállalatok birtokolnák.

A támogatás-szervezésnek azt a formáját is mérlegelni lehetne, amelyikben nemcsak a támogatás már említett, kormányzati szervek között való decentralizálására kerülhetne sor, hanem kormányzati K+F alapokból nem kormányzati szervezetek is részesíthetnének pályázókat. Ilyen *kétszintes kormányzati támogatási* szervezet létrehozásának feltétele a viszonylagos forrásbőség; nagy előnye viszont a rugalmasság, amivel — a nemzetközi tapasztalatok szerint — számottevően felgyorsíthatók a K+F folyamatok.

Ugyancsak a rugalmasságot és a célra irányítást fokozza a kormányzati támogatás *területi decentralizálása*: a kormányzat regionális központokat szervez, amelyek a saját régióra vonatkozó versenytárgyalások kiírásával, az ebből érkező pályázatok elbírálásával és támogatásával járulnak hozzá a regionális feszültségek (technikai elmaradás, életszínvonal- vagy foglalkoztatási problémák) feloldásához. S ebben a regionális körben is nagy szerepet kaphat az előbb említett nem kormányzati szervezetek „második szintű” közreműködése. Így alakulhat ki a kormányzati támogatás decentralizált, többszintes hálózata.

A támogatás-szervezés igen lényeges feladata a fiatal *kutatók képzése és megtartása* (az utóbbi különösen olyan országban, ahol nagyarányú az elvándorlás). A képzést *céltámogatással* vagy *adókedvezménnyel* segítheti a kormányzat; a kutatók megtartását többnyire személyi *jövedelemadó-kedvezménnyel* és a kutatási eszközök forgalmiadó-, valamint importvám-elengedéssel segítik elő több olyan piacgazdaságban, ahol ezek a kérdések égetővé váltak.

A K+F szervezés egyik bevált módszere az is, hogy a kormányzat pénzügyileg támogatja neves *külföldi szakértők* meghívását és hosszabb-rövidebb ideig tartó foglalkoztatását egyes kutatóhelyeken. Ilyen meghívásokra a kutatóhelyek vagy egyes kormányzati szervek kezdeményezésére is sor kerülhet.

C) A K+F támogatás innovációt ösztönző eszközei

Az innovációk, mint piaci eredményben realizálódó megújulások ösztönzése a K+F kormányzati támogatásának egyik legfontosabb területe, hiszen az innovációs

folyamatok felgyorsítása a gazdasági fejlődés igen nagy hajtóereje, és ez egyre fokozható nemzetközi versenyelőnyt is ad. Ezért kerül sor az innovációk *kiemelt támogatására*. Ennek egyik eszköze (vagy inkább feltétele), hogy a kormányzat különbséget tesz — illetve decentralizált, többszintes támogatási rendszerben különbséget tétet — a racionalizáló, a pótlólagos, a bővítő és az innovációs fejlesztések között, s az utóbbiakat jelentős adó- és kamatkedvezményekkel támogatja. Így ösztönzi tehát a befektetőket az innovációs fejlesztésekre. Egy másik innovációt támogató eszköz az innovációs hitelek progresszív kamata a futamidő alatt, ami a teljes kamatmenteségtől a normálkamat szintjéig változhat. Ez sarkallja az innoválót arra, hogy minél hamarabb piaci eredményt érjen el az újdonsággal, s így kamatmentesen vagy jóval kisebb kamatteherrel fizethesse vissza az innovációra felvett hitelt.

Az innovációt ösztönzik a már említett *innovációs parkok* is. A nemzetgazdaság gyors fejlődése szempontjából alapvető, hogy ezek kapacitása lépést tartson a kisvállalkozók reális ötleteivel, törekvéseivel. Az innovációs parkok létesítésének és ütemes bővítésének feltétele tehát a kormányzat, illetve az erre kijelölt szervezet folyamatos tájékozódása a kisvállalkozók ötleteiről, törekvéseiről — és természetesen ezek előzetes értékelése, amire ismét csak a már említett szakértői testület lehet hivatott.

Az innovációt ösztönző támogatás eszköze végül a *partnerkeresésben* való közreműködés, mégpedig elsősorban akkor, ha a kisvállalkozó, kis- vagy közepes méretű vállalat (s köztudott, hogy ezeknél születik a legtöbb innovációs ötlet) — sokszor nem rendelkezik a műszaki megvalósításhoz szükséges technológiával, a piaci eredmények learatásához szükséges tőkével, piacismerettel, marketinggyakorlattal, piaci kapcsolatokkal, és ezért nagyvállalati partnert keres. A kormányzat egy erre (is) alkalmas szervezet létrehozásával és finanszírozásával közvetíthet a partnerkeresésben. Ehhez többnyire „refinanszírozási” igény is kapcsolódik: a létrejött és a piacon is eredményes partnerkapcsolat üzleti eredményéből minimális, de a közvetítő számára mégis jelentős hányadot fizetnek be az új üzlettársak az eredetileg államilag finanszírozott közvetítő szervezetnek.

Az innováció megvalósításának nemegyszer kulcskérdése a benne végrehajtási szinten résztvevők *át- vagy továbbképzése*. A kormányzat ezt is támogathatja: például, ha engedélyezi az innováló vállalat vagy vállalkozó adóalapjának csökkentését az át- vagy továbbképzésre fordított költségek összegével. Ezt azzal a megkötéssel célszerű engedélyezni, hogy az adóalap-csökkentésre (esetleg a már befizetett adó visszatérítésére) akkor kerülhet sor, ha az innoválás piaci eredménye az át- vagy továbbképzési költségek többszörös értékét éri el.

D) A K+F támogatások szolgáltatás jellegű eszközei

A kormányzat mindenekelőtt *információs szolgáltatásokkal* segítheti a K+F folyamatok kialakítását és megvalósulását. Ebbe tartoznak a műszaki információk (po-

tenciális versenytárs gyártmányokról, már létező technológiákról, szabványokról, szabadalmakról stb.), piaci információk (keresleti és kínálati adatok, potenciális vagy tényleges versenytársakról szóló információk, áralakulások adatai stb.), és a gazdasági, politikai, kulturális háttérinformációk. A szolgáltatások egyik része adatbankként, másik része klasszikus szakirodalmi tájékoztatásként működik. Ezeket a tőkeerős nagyvállalatok általában térítés ellenében, a kis- és közepes nagyságú vállalatok, kisvállalkozók térítés nélkül vehetik igénybe. Az állami szolgáltatások személyi és tárgyi feltételeinek kiépítése természetesen mindig az állami költségvetésből történik. De az ilyen jellegű magánszolgáltatások is kapnak kormányzati támogatást kedvezményes hitelek vagy adókedvezmények formájában.

A szolgáltatások sajátos formája a *tanácsadás*, általában kis- és közepes méretű vállalatok, kisvállalkozók részére. Ez többnyire jogi, pénzügyi, általános üzletviteli és külkereskedelemtechnikai kérdésekre terjed ki. A főfoglalkozású szakértőket és a tanácsadó szervezet működését a kormányzat finanszírozza erre kijelölt szervezetén — például az egyik minisztériumon — keresztül. A tanácsadás általában térítésmentes. Az említett tanácsadás különleges esete a *regionális tanácsadó központok* működtetése. Ezek sokszor az előzőekben említett feladatokat is ellátják, sőt, részt vesznek a partnerkeresésben és a már megvalósított innováció területi diffúziójában is. De sor kerülhet kifejezetten műszaki, műszaki-gazdasági jellegű tanácsadásra is, akár alkalmilag bevont külső szakértők közreműködésével. Ennek megfelelően a központok finanszírozása is „kétcsatornás”: egyes tevékenységeiket teljes egészében a kormányzat finanszírozza, másokat esetleg csupán megelőlegez, egyes tevékenységeikért pedig — megrendelésként vagy eredményátadási formában — a szolgáltatást igénybe vevők fizetnek.

Végül különleges szolgáltatás a „*ki-mit gyárt*” *adatbank* létrehozása. Ezt a kormányzat sokszor ágazatonként, sőt olykor iparáganként hozza létre, hogy a bankok a külföldi adatbankokkal kiépített kapcsolatok segítségével a hazai, valamint külföldi kínálatról és — a termelőeszközt gyártók számára — az új értékesítési lehetőségekről egyaránt tájékoztathassanak. Ez a szolgáltatás általában ingyenes, vagyis az adatbank létrehozását és működését az állami költségvetés finanszírozza.

E) A K+F kormányzati támogatásának irányítását szolgáló eszközök

Az irányítás első alapvető tényezője az egyértelmű gazdaság- és iparpolitika, amelyik prioritásokat jelöl ki. Második döntő eleme a támogatások hatékony szervezete, a már említett decentralizált, többszintes szervezet. Harmadik tényezője pedig a döntési rendszer, amelyik elosztja a szervezetben a támogatás pénzügyi alapjait, illetve dönt az egyes versenytárgyalási vagy „alulról” kezdeményezett pályázatok elfogadásáról. A pénzügyi alapok elosztása a fejlett piacgazdaságok országaiban általában olyan „csúcshozzájárulás” javaslata szerint történik, amelyben képviseltetik magukat a kormányzati szervek (ágazati és funkcionális minisztériumok), az alap-

kutatás irányító szerve, egyetemek vezetői — de élvonalbeli meghívott szakértők is. A pályázati döntéseket pedig általában a már említett és a témában illetékes szakértői testületek hozzák, amelyek függetlenek a kormánytól. A támogatási rendszer szakmai függetlenségének és az élenjáró nemzetközi színvonalhoz való igazodásának biztosítására a kormányok, illetve az említett csúcsbizottságok sokszor hívnak meg nemzetközi tekintélyű külföldi szakértőket is egy-egy átfogó projekt, program véleményezésére.

Végül egyre inkább terjed az a módszer a fejlett piacgazdaságokban, hogy maga a kormány kezdeményezi: a K+F kormányzati támogatásának eredményességét, ezen belül egy-egy nagyobb projekt, program támogatásának hatékonyságát olyan komplex bizottság ellenőrizze, amelyik nemcsak a kormányzat képviselőiből, hanem az alapkutatások kiemelkedő szakembereiből, egyetemek és egyéb kutatóhelyek szakértőiből, sőt a vállalati szféra képviselőiből is áll. A tapasztalatok szerint az ilyen ellenőrzés tanulságai roppant nagy mértékben járulnak hozzá a K+F kormányzati támogatásának továbbfejlesztéséhez mind koncepcionális szinten, mind az eszközkészlet vonatkozásában.

NÉHÁNY ZÁRÓ MEGJEGYZÉS

Tanulmányomban olyan javaslatokat iparkodtam felvázolni a K+F kormányzati támogatására, amelyek kiinduló pontjai lehetnek egy szélesebb körű vitának. A K+F kormányzati támogatása ugyanis mindig szerteágazó nemzetközi, nemzeti, kormányzati, intézményi, szakmai, vállalati és vállalkozói szempontok, érdekek kereszttüzében áll. Kevés a valószínűsége annak, hogy egy kutatóintézetben megfogalmazott javaslatok jó részét nem kellene módosítani, továbbfejleszteni vagy akár elvetni egy ilyen átfogó vita eredményeként. De bizonyára szükség van a kikristályosodott tennivalókig vezető út első állomására is: ötletek, gondolatok felvetésére. Tanulmányom mindenekelőtt ezt a célt szolgálja.

Az is kétségtelen, hogy a hazai támogatási javaslatok értékelésekor egyre nagyobb szerepet kap majd a javaslatok összehangolása az EGK országaiban kialakított K+F stratégiákkal, ezek kormányzati és/vagy EGK-szintű támogatásával. Valójában minden kormányzatnak három alapvető kérdésben kell állást foglalnia a K+F stratégiával kapcsolatban: mit kíván támogatni, ezt milyen mértékben kívánja megtenni és ehhez milyen eszközöket használ fel.

Az EGK országaiban kialakított K+F stratégiák áttekintése azt bizonyítja, hogy az egyes kormányok néha kisebb, néha markánsan eltérő különbségekkel döntöttek el a három kérdés mindegyikét. Ez természetes, hiszen a K+F támogatása éppúgy függ egy gazdaság természeti erőforrásaitól, fejlettségi színvonalától, nemzetközi versenyhelyzetétől, mint a kormány gazdaságfilozófiájától, a kialakult szervezeti rendszerektől, a gazdasági szabályozás más, régebb óta működő elemeitől, vagy a mikrogazdasági szféra műszaki felkészültségétől, tőkeerejétől, innovációs készsé-

gétől. Naivitás lenne tehát azt hinni, hogy Magyarország, illetve a hazai ipar felzárkózását az EGK-hoz egy ott kialakult K+F stratégiai minta szolgai követése, ennek adaptálása segíthetné elő.

A sokszínűséget kiváltó okok érzékelése megerősíti azt a meggyőződést is, hogy belátható időn belül nem is fog kialakulni egy egységes EGK támogatási sztenderd: az EGK egészének gazdasági növekedése és nemzetközi szintű technikai versenyképessége szempontjából az lesz az egyik fő hajtóerő, hogy a tagországok kormányzatai továbbra is saját feltételeikhez igazítják a három alapvető kérdésre adott válaszukat. Az EGK-szintű optimum — mindenekelőtt a gyors gazdasági növekedés és a növekvő technikai versenyképesség — egyik tényezője tehát várhatóan továbbra is az országszintű optimumok összegződése lesz. Ezt támasztja alá az is, hogy az országok szintjén könnyebb, rugalmasabb a téves döntések korrekciója is. (S ez sem egy utolsó szempont!)

Végül rá kell mutatnom arra a szerves összefüggésre, amely a kutatás-fejlesztés kormányzati támogatása, az iparfejlesztési stratégia és a gazdaság nemzetközi versenyelőnyei között áll fenn. A fejlett piacgazdaságokban néhány év óta az utóbbiból indulnak ki, s erre építik iparfejlesztési stratégiájuk és a K+F kormányzati támogatásának célrendszerét.

Viszt Erzsébet—Ványai Judit

•

A gazdasági átalakulás kezdetei Esztergomban és környékén

Vizsgálatunk terepe, Esztergom és környéke nem tekinthető krízisövezetnek, sem a munkanélküliek magas aránya, sem a válságághozatok túlsúlya miatt. Országban belüli helyzete talán jobb az átlagosnál, mégis számos, a helyi gazdaság eddigi pillérének számító szervezetnél léptek fel súlyos gazdasági problémák, s egyfajta reményvesztés.

A kutatás célja az volt, hogy feltárjuk, a gazdaság egyes szféráiban *milyen perspektíva elé néznek a gazdálkodók*, a gazdaság mely területei jelenthetnek ígéretes befektetéseket, de legalábbis kevesebb kockázatot; a régió gazdasági feltételei hogyan érzékelhetők a gazdaság élénkülése szempontjából. A kutatást az MHB Marketing Osztálya kezdeményezte.

I. A KUTATÁS MÓDSZERE

A kutatás során a gazdálkodók széles körét kerestük fel, de olyan emberekkel, intézmények képviselőivel is folytattunk interjút, akiknek a véleménye, tevékenysége befolyásolja a régió fejlődésének perspektíváit. Így mindenekelőtt az önkormányzatok, s az egyes érdekvédelmi szervezetek szakembereit kerestük fel, de olyan helyi személyiségekkel is beszéltünk, akik főként „társadalmi munkában” sokat próbálnak tenni településük fejlődéséért.

Elsőként azt az általános tapasztalatunkat emeljük ki, hogy a régió gazdasági perspektívái, fejlesztési lehetőségei, az erre kidolgozott *stratégiák, koncepciók* „hiánycikknek” számítanak. Ugyanakkor viszont az is megfigyelhető volt, hogy igen sok, a fejlesztési stratégia elemeként is felhasználható ötlet fogalmazódik meg. A múltban készített ilyen típusú anyagok elvesztek, ill. érvényüket veszítették a körülmények megváltozása miatt. A fejlődési perspektívák feltárása érdekében így a kutatóknak nem volt más választása, mint a mikroszintű elemzés módszere. Elsősorban arra törekedtünk, hogy a meglévő vállalatok, vállalkozások perspektíváit tárjuk fel, s ehhez számos információt hozzátéve következtettünk a kilátásokra. A rész-elemzések eredményeinek aggregálása természetesen csak óvatos következtetések levonását tette lehetővé a régió egyes körzeteire, ill. egészére. A vizsgálatban arra

is figyelmet kellett fordítani, hogy a régió egészének vagy kisebb egységeinek gazdasági fellendülése olyan tevékenységektől is — vagy esetleg főleg olyanoktól — várható, amelyek még csak néhány elhivatott ember elképzeléseiben léteznek. Tekintettel a régió földrajzi, történelmi, kulturális adottságaira, ez a terület elsősorban az idegenforgalom fejlesztése.

A verbális információk „puhaságát” azzal igyekeztünk ellensúlyozni, hogy a fejlesztések erőforrásoldalát és infrastrukturális hátterét is elemeztük.

Vizsgálatunk területét az MHB jelölte ki. A régióba a következő főbb települések tartoznak: Visegrád, Dömös, Pilismarót, Esztergom, Dorog, Nyergesújfalu, Lábatlan, Süttő, Tokod, Bajna, Sárísáp. Nem mesterségesen kijelölt, hanem hagyományosan összetartozó, sok szállal összefonódó gazdasági körzetről van szó, mely egyúttal ma az esztergomi MHB Igazgatóság vonzáskörzete.

A régió néhány — vizsgálatunk szempontjából fontos — jellemzője a következő:

- a gazdaság ágazati szerkezete heterogén (az ipar, a mezőgazdaság és az idegenforgalom, valamint az ehhez kapcsolódó szolgáltatások egyaránt jelen vannak);
- *Budapest közelsége* nagymértékben befolyásolja a gazdaság perspektíváit;
- a földrajzi és történelmi helyzet — a Dunakanyar, ezen belül Esztergom és Visegrád kultúrtörténeti jelentősége — az országban egyedülálló lehetőségeket hordoz magában.

A régió ipara döntően öt településen helyezkedik el, ezek: Esztergom, Dorog, Nyergesújfalu, Lábatlan, Tokod. Kisebb ipartelepek találhatók még három településen, további háromban pedig gyakorlatilag nincs ipar. Esztergom iparára a gépipar túlsúlya, Dorogéra a szénbányászat, míg Nyergesújfalura, Lábatlanra és Tokodra az építőanyagipar a legjellemzőbb. Ezek mellett jelentős a vegyipar részaránya Dorogon és Nyergesújfalun. Szinte teljesen hiányzik a könnyűipar (a Papíripari Vállalat kivételével) és az élelmiszeripar. A régióban a mezőgazdaság összességében viszonylag kis súllyal szerepel, a mezőgazdasági termelőszövetkezetek tevékenysége is főként ipari jellegű.

A gazdálkodó szervezetek vizsgálata során arra kerestük a választ, hogy a meglévő adottságok (kiépített kapacitások, szakképzett, illetve begyakorlott munkaerő, termelői infrastruktúra) jobb kihasználására, pénzügyileg eredményes működésére — az átmeneti gazdasági visszaesés után — van-e esély, ezek az egységek hasonló, vagy megváltozott profillal működni fognak-e a jövőben.

II. A RÉGIÓ GAZDASÁGÁNAK BEMUTATÁSA

1. Iparvállalatok

A régió gépipari profilú vállalatai közül hetet vizsgáltunk meg, ami lényegében lefedte a gépipari vállalatok teljes körét. Vizsgálataink alapján egyértelmű az a következtetés, hogy az állami gépipari szervezetek itt is válságban vannak. Legtöbb gaz-

dálkodót a volt KGST-piacokkal kapcsolatos problémák, s a belföldi partnerek fizetőképzetlensége sújt.

A vállalatok új piaci orientáció megvalósítására — mivel az tőke- és innováció-igényes folyamat — egyelőre nem képesek. Termékstruktúrájuk a fejlett piacokon nem versenyképes, de hiányoznak a piaci ismeretek, a piaci munka „kellékei” is.

A vállalatok válságból való kilábalási kísérletei a következőkben foglalhatók össze:

1. Próbálják az eddigi piacok működőképességét befolyásolni, a követelések kiegyenlítésére bírni a partnereket.

2. Néhány vállalatnál jelentős erőfeszítéseket fordítanak más piacok keresésére bel- és külföldön egyaránt, aminek azonban az eredményei még nem, vagy alig tapasztalhatók. A megrendelések esetlegesek, bizonytalan, hogy mikor mennyi kapacitást tudnak lekötöni.

3. Sürgetik a küszöbön levő átalakulásokat, olyan befektető partnert keresnek — vagy inkább várnak —, amely mind a tőkét, mind a piacot biztosítja.

Annak ellenére, hogy a kilábalási kísérletek általában nem hoztak még olyan átütő eredményt, amely a vállalatokat kilendítette volna, a vállalatok környezete a *meglévő gépipari bázisok újraéledésére* számít. Ennek az a logikája, hogy a térségben (Esztergomra koncentrálódva) olyan viszonylag fejlett szerszámgépipari és műszeripari bázis alakult ki, mely az átalakulások után újra hasznosulni fog. Ez azonban új „felállás” után valósulhat csak meg (új menedzsment, belső szervezeti átalakítás, a termékszerkezet átalakítása, piaci struktúraváltás). „Ahhoz, hogy a gépipar újraéledjen, szükségszerű, hogy előbb csődbe menjenek a vállalatok, s új szemléletű, érdekeltségű menedzserek irányítása alá kerüljenek” — fogalmazott az egyik szakértő.

A régió gépipari üzemének esélyeit — elvben — növeli, hogy a Suzuki ide települ. A gyakorlatban azonban még nem jelentkezik ennek hatása, mivel egy üzem sem vesz részt beszállítónként a Suzuki-programban.

Az *építőanyagipari* vállalatok főként Nyergesújfalu, Látatlan térségében, a Duna mellé települtek. Vonzáskörzetük szélesebb, Süttőről és más környező településekből is jelentős e gyárakba a napi ingázás. Az építőanyagipari üzemekben 2—3000 ember dolgozik, így a lakosság megélhetésének jelentős forrását képezi ez az ágazat. Ezért is aggasztó, hogy az építőipari kereslet visszaesett, nemcsak a dekonjunktúra, hanem az importverseny (például a szomszédos országokból importált alacsony árú cement) miatt is.

A cementiparban reális lehetőség, hogy *döntő többségbe kerül a külföldi tőke*, s emögött minden bizonnyal az áll, hogy Nyugat-Európában környezetvédelmi megfontolásokból, s a magas energiaigény miatt is csökkentik a cementtermelést. Ha viszont a magyar, szlovák és román cementipar egyetlen befektető tulajdonába kerül — ami nem kizárt —, a tulajdonos nyilván a gazdaságilag legelőnyösebb hely kiválasztása mellett dönt.

Lábatlan esélyei földrajzi értelemben és a szakmai kultúrát tekintve jók, de elavult a technológia. A befektetőnek tehát investálnia kell a lábatlani cementgyár technológiai fejlesztése érdekében.

A térségben igen erős társadalmi érdek, hogy *minél előbb megtörténjen a vállalati átalakulás*, s a befektetők a kedvező természeti adottságokra *korszerűbb technológiákat* telepítsenek. Biztató, hogy két vegyes vállalat működik a térség építőanyag-iparában, ami azt bizonyítja, hogy a külföldi tőke értékeli a régió előnyeit.

Az építőanyag-ipari vállalatoknál tapasztalt termelésvisszaesés azonban előbbutóbb jelentős munkanélküliségben fejeződik ki, ami más munkalehetőségek hiánya miatt súlyos szociális gondokat vetít előre.

A *vegyiparhoz* tartozó üzemek szintén igen fontos szerepet töltenek be a régióban, mivel több ezer embert foglalkoztatnak. Ezért pénzügyi nehézségeik, ill. a termékek versenyképességével kapcsolatos gondok, melyek pl. az egyik több ezer fős üzem részbeni leállását is indokolttá tették, komoly foglalkoztatási problémákat idéztek elő.

A régió vegyiparában is kapacitáscsökkentés jelezhető előre, mivel az egyik helyi méretekben jelentős létszámú vállalat radikális profiltisztítás után képes csak tovább működni. Helyzetét a vizsgálat idején a mindenütt tapasztalható bizonytalanság, kivárás jellemezte a várható tulajdonosi átalakulások miatt is, pedig sorsa a helyi foglalkoztatásban betöltött jelentősége miatt is mielőbb rendezést igényelne.

2. Az agrárágazat gazdálkodói

A kezdetben jelentős állami támogatást élvező mezőgazdasági üzemek gyakorlatilag az 1989. évi zárszámadásig igen eredményesen gazdálkodtak. Az ipari tevékenységben keletkező jövedelemből jelentős adót fizettek, illetve mind az ipari tevékenység bővítésére, mind a mezőgazdaság fejlesztésére jutott az akkumulálódó jövedelemből.

1990-ben Keszthely, Tokod, Tát tsz-ei, a Pilishegyi ÁG veszteséggel zárta az évet, Sárísáp, Bajna az előző években elért jövedelem töredékét érte el. Ez egyértelműen az ipari tevékenység leépülésének tulajdonítható, a mezőgazdaságból származó jövedelem nem volt elég arra, hogy összességében nyereségesse tegye a tsz-eket.

Mindezek ellenére van néhány terület, ahol a mezőgazdasági szféra fejleszthető lenne, ahol esély van arra, hogy a leépülő iparból felszabaduló munkaerőt foglalkoztatni lehet. Az elmúlt években épült élelmiszeripari kapacitások közül a legnagyobb volumenű a térségben lévő bajóti baromfivágóhíd jelenti. A többi kisebb volumenű üzem (bajnai pékség, pilismaróti gesztenyemassza-üzem, sárísápi kényszervágóhíd, kesztölci pincészet) néhány ember foglalkoztatását megoldja, de ezeknél komoly munkahelybővüléssel a jövőben sem lehet számolni.

A gazdasági szerkezet diverzifikálásához, a helyi ellátás javításához és egyúttal a foglalkoztatási gondok megoldásához is hozzájárulna egy *hús- és egy tejfeldolgo-*

zó üzem — legcélszerűbben Sárissápra — telepítése. Itt olyan korszerű üzemet kellene létrehozni, ahol nemcsak az alaptermelés, hanem a csomagolás is megfelelné a *közös piaci normáknak*. A szarvasmarha-tenyésztés gazdaságossága, a rendelkezésre álló olcsó munkaerő alapján valószínűsíthető, hogy ez racionális, a mezőgazdasági tevékenységből szervesen következő, *jövedelmező befektetés lehet*. Az élelmiszeripari feldolgozás fejlesztése, mint a mezőgazdasági üzemek kiegészítő tevékenysége a térség regionális fejlődésének egyik alappillére lehetne.

III. A RÉGIÓ GAZDASÁGÁNAK DINAMIZÁLÁSÁT SZOLGÁLÓ TERÜLETEK

A meglévő ipari és mezőgazdasági üzemek kedvezőtlen helyzete, bizonytalan perspektívái nem sok jót ígérnek, átalakításuk, versenyképességük javítása rövid távon nem várható, csak néhány év kedvező változásai ígérhetnek fellendülést. Vizsgálatunk azonban három olyan területre hívta fel a figyelmet, amely meghatározó lehet a régió további fejlődése szempontjából, s melyeknek ezért a banki stratégia szempontjából is fontos jelentősége van: 1. a térség gépipari üzemiei kooperációs kapcsolatainak bővítése — különös tekintettel a Suzukira —, 2. a kisvállalkozások fejlődése, szerepének növekedése, 3. az idegenforgalom fejlesztése.

1. A Suzuki Esztergomba telepítésének gazdaságdinamizáló hatásai

Optimista vélemények szerint a Suzuki elsősorban az ipari kultúra színvonalának növelésén és a kooperációs kapcsolatokon keresztül, ha nem is azonnal, de fokozatosan egyre nagyobb mértékben hat a magyar, s elsősorban a közvetlen környezetében lévő gazdaságra. A Suzuki Esztergomba történő telepítésének eddig inkább az infrastruktúrára és kevéssé a ma kihasználatlan gépipari bázisokra és egyéb vállalkozásokra, valamint a foglalkoztatásra gyakorolt várható közvetlen hatásai emelhetők ki. Vizsgálatunk idején ugyanis egyetlen esztergomi vállalat, vállalkozó sem volt, aki a Suzuki beszállítója.

A Magyar Suzuki Rt. ugyan úgy vélekedett, hogy a helyi gazdálkodóknak volna esélye a beszállításra, azonban a korábbi próbálkozások alapján bebizonyosodott, az esztergomi gépipari vállalatok jelenlegi profiljába nem illeszkedik a személygépkocsi-alkatrészgyártás. Bekapcsolódásuk feltétele lenne, hogy jelentős összegű fejlesztést hajtsanak végre, nagy sorozatú tömeggyártási kultúrát vezessenek be.

A Suzukinak mégis minden bizonnyal erősödni fog a régió gazdaságára gyakorolt hatása, ez azonban nem feltétlenül azt jelenti, hogy a gépipari gyártó bázisok lépnek kapcsolatba Suzukival. Abból kiindulva, hogy Magyarországon gyenge az úthálózat, a szállításokra a pontatlanság jellemző, a kooperációs kapcsolatok akadónak, logikusnak tűnik, hogy a Suzukinak beszállító távolabbi cégek gyártó, de legalábbis raktárbázisok kialakítására törekednek Esztergomban és környékén. Ha

ez aktívan, esetleg regionálisan szervezeten történne, akkor az igényeknek elébe menve előbb alakulhatna ki egy ilyen gyártó-raktározó bázis a mai kihasználatlan gépipari és egyéb üzemcsarnokokban, sőt esetleg újak építésére is szükség lehetne.

A Magyar Suzuki Rt. is, mint ahogy a legtöbb gépkocsigyártó, a gyártásra helyezi a hangsúlyt, a segédüzemi, szociális és egyéb tevékenységeket szolgáltatásként veszi igénybe. Ezért e területeken számos lehetőség kínálkozik az esztergomi térségben gazdálkodó egységek számára is.

2. A kisvállalkozások fejlődése

A kisvállalkozások aránya a térségben eddig igen szerénynek mondható. A növekedési folyamat várhatóan a kisvállalkozások ágazatok közötti átcsoportosulásával, az alkalmazottak számának növekedésével, tőkeerősebb, ill. külföldi működő tőkét vonzó vállalkozások alapításával fog együttjárni. A szakértők a kisvállalatok *keletkezésének és megszűnésének felgyorsulását* prognosztizálják (ez a bankokat is újszerű feladatok elé állítja).

Az elmúlt közel két évben a térségben a vállalkozók száma — az értékesítési nehézségek és a magas közterhek, adók ellenére — 8,4 %-kal növekedett, ugyanakkor csökkent a mellékfoglalkozású vállalkozók száma. Ez feltehetően annak tudható be, hogy a munkahelyek bizonytalanná válásakor e csoportból többen vállalták a teljes önállóságot, enyhítve ezzel a létszámleépítésre kényszerülő vállalatok gondjait. A kisvállalkozások fő terepe — az országos tendenciákhoz hasonlóan — nem az ipar, hanem az építőipar és a kereskedelem.

Az ipari tevékenység háttérbe szorulásának oka nemcsak a tőkehiány (az építőipari és a kereskedelmi tevékenység kevesebb és gyorsabban forgatható tőkével művelhető), hanem az is, hogy a piac beszűkülése miatt az ipari kisvállalkozások elvesztették korábbi nagyvállalati kooperációs partnereiket, s nehézségeiket látva az új vállalkozók elkerülik az ipart. Ezt a tendenciát azonban a régió speciális adottságai, a gépipari vállalatoknál felhalmozott és most nagyvállalati méretekben feleslegessé váló szaktudás hasznosítása miatt feltétlenül szükséges lenne megállítani. Regionális szempontból kedvezőnek ítéltető, hogy az ipari kisvállalkozások között ma is jelentős súlyt képviselnek a gépipariak.

A kisvállalkozások azonban — bár számuk egyes településeken jelentősen gyarapodott — nem biztosítanak számottevő többletmunkahelyet. Az „egyszemélyes” vállalkozások legfeljebb a tulajdonos megélhetését biztosítják (ami önmagában nem kis eredmény), de egyelőre nem váltják be a hozzájuk fűzött munkahelyteremtő reményeket. Nemcsak az ipari tevékenységet folytatók, de a kőművesek, villanszerelők munkalehetőségei is csökkentek a lakásépítkezések, beruházások megtorpanása miatt. Szinte minden településen a bor- és élelmiszerkereskedelmet folytatók és az ügynökök száma gyarapodott az utóbbi időben. A kisvállalkozások döntő többsége lakásán tartja fenn telephelyét.

A társas vállalkozások általában nem az egyéni vállalkozásokból fejlődtek, hanem a nagyvállalatokból levált, önállósított részlegekből, amelyekhez magántőke is csatlakozott. Ezeknek a „kényszervállalkozásoknak” a talponmaradását a nagyvállalatból „átmentett” üzleti kapcsolatok biztosítják, emellett több településen komoly szerepe van a külföldi rokoni kapcsolatoknak a német piaci rések felfedezésében. A kisvállalkozások megerősödéséhez, virágzásához fel kellene oldani a jellemző befelé fordulást, a „VGMK-iskola” hagyományait, erre azonban a kisvállalkozások önmaguk, egyedül nem képesek. Olyan, a *vállalkozásokat segítő infrastruktúra* kialakítására van szükség, melynek szerves része a tanácsadás, kereskedelmi információ, a vállalkozói — közöttük a pénzügyi — ismeretek bővítése, iparitanuló-képzés stb., s mely regionálisan összefogva sokkal ésszerűbben és hatékonyabban működtethető. A régióban ennek szükségességét talán jobban felismerték már, mint másutt, s ennek konkrét jelei is tapasztalhatók.

A Dorogi Ipartestület nagyra értékelhető *katalizátor* szerepet tölt be a térség vállalkozói infrastruktúrájának megteremtése érdekében. Már 1988 júniusában létrehoztak egy olyan szolgáltatást, amelynek célja a vállalkozások hatékony segítése minden olyan területen, amely a termelőidő rovására valósítható meg és nem feltételezi a vállalkozó személyes közreműködését.

A Dorogi IPOSZ agilis elnökének köszönhető, hogy az ország első „Hitelgarancia Egyesülete” Dorogon jött létre. Ez egy olyan kollektív hitelkezeségi konstrukció, amelynek alapján az egyesület a tagjai által a bankoktól felvett hitelek visszafizetésének biztosítására a kölcsönösszeg 50 százalékáig kezességet vállal. (A kezesség a rövid futamidejű, legfeljebb 18 havi lejáratra adott kölcsönökre vonatkozik.)

Legnagyobb szabású tervük a dorogi önkormányzat által is támogatott *inkubátorház és egy ipari park létrehozása* kis- és középüzemek alakításának, működésének elősegítésére. A rendszer első fázisa egy inkubátorház, amelynek lényege, hogy az önkormányzat egy házat bocsát az induló vállalkozások rendelkezésére 2–3 évre, így támogatva megerősödésüket. A „védett” házban a vállalkozások cserélődnek, a sikeresek „kinövik” azt, s akiknek nem sikerült bizonyítaniuk vállalkozásuk életképességét, kisebb veszteséggel számolhatják fel tevékenységüket.

Hosszú távú stratégiát tükröz az az elképzelés, amelynek célja a fejlett országok példájára egy ipari park létrehozása, amelynek céljára a Dorogi Képviselő Testület kijelölt egy mezőgazdasági külterületi ingatlant. A közművesített, ipari tevékenységre alkalmas infrastruktúrával ellátott terület üzemait kezdetben kedvezményesen, majd megfelelő bérleti díj ellenében lehetne igénybe venni.

Az elképzelések szerint az ipari park nem lenne nyereségorientált vállalkozás. Működésének fedezésére bérleti díjat szedne (melynek nagysága eltérő lehet a támogatás mértéke szerint), hozzájárulna a fenntartáshoz a Kisvállalkozás Fejlesztési Alapítvány is. Meg lehetne nyerni a körzetben működő vállalatokat is, hiszen nekik is érdekük, hogy munkájukat korszerűen felszerelt műhelyekben dolgozó kisvállalati beszállítói kör egészítse ki. Nem vitatható a Dorogi Önkormányzat érdekeltsé-

ge sem, mert területén egy olyan hosszú távú iparpolitikai stratégia feltételeit teremti meg, mely számol a környéken a bányászat visszafejlesztésével, központjává válhat a régió kisvállalkozásainak, segít a munkaerő-feleslegek megszüntetésében. (Az építkezésnél a közművek bevezetésénél, ill. bővítésénél igénybe lehetne venni a közhasznú munkavégzés lehetőségeit.)

Az önkormányzatok, gazdálkodók, bankok, érdekképviselők részvételével létre lehetne hozni egy *Regionális Gazdasági Tanácsot*, amely segít egy új típusú feldolgozóipari fejlődés beindításában, a szabad pénzeket, alapítványokat, külföldi tőkét a környezetkímélő, energiatakarékos termelés irányába tereli, felkutatja az üresen álló üzemépületeket, közreműködik a termelési kapcsolatok kialakításában, tanácsot ad a kisvállalkozóknak. Feltehetően egy ilyen koordináló szerepkör hiánya is közrejátszott abban, hogy a Suzuki-beruházásból a régió eddig keveset profitált. Elkerülhetetlen a Tanácsban résztvevők mindegyike számára egy jól működő információs hálózat létrehozása, amely folyamatosan tájékoztat a megszűnő munkahelelyekről, a felszabaduló munkaerő képzettségéről, a megszűnő termékekről, a privatizálás terveiről stb.

3. Idegenforgalmi fejlesztések

A vizsgált régió idegenforgalmi fejlesztési elképzeléseinek, lehetőségeinek vizsgálatát négy településre, Visegrád, Dömös, Pilismarót és Esztergom, tehát lényegében a Dunakanyar településeire összpontosítottuk. Ezenkívül még egy település, Bajna kastélyának idegenforgalmi hasznosításával foglalkoztunk.

A Dunakanyar 1979 óta kiemelt idegenforgalmi tájegység, az ide tartozó 65 település lakónépessége 1990-ben 281 ezer fő volt. A 80-as években jelentősen bővült a kereskedelem, emelkedett a szállodák, panziók, kempingek és fizetővendéglátóhelyek kapacitása. Jellemző tendencia, hogy az itt pihenő vendégek száma nem nőtt a 80-as években, nőtt viszont a vendégéjszakák száma (a belföldi vendégek szállás iránti igénye csökkent, a külföldieké emelkedett). A külföldiek számára az itt működő szállodák ára jóval alacsonyabb az országos átlagnál.

A Dunakanyar kereskedelmi hálózatának az itt lakókon kívül a turisták, üdülők igényeit is ki kell elégítenie. E téren jelentős bővítések történtek, s az utóbbi években különösen megnőtt a szerződéses boltok, magánkereskedések száma. Ennek ellenére nem mondható el, hogy a Dunakanyar — azon belül a vizsgált négy település — jól ellátott lenne kereskedelmi hálózattal.

Az idegenforgalom szempontjából fontos történelmi emlékek, kulturális programok látogatottsága egyenetlen. Vannak igen látogatott központok (a négy település közül ilyen Esztergom), ahol a Főszékesegyház Kincstára, a Keresztény Múzeum és a Vármúzeum a legkedveltebbek. Nem mondható el — a helyi vezetők és idegenforgalmi szakemberek megítélése szerint — ugyanez pl. Visegrádra, vagy Dömösre.

A Dunakanyar fejlesztését, a befektetéseket nagyban befolyásolhatja, hogy a leállított vízlépcső-építés miatt fejlesztési területként nem funkcionáló vízparti területek építési tilalma várhatóan megszűnik. A fejlesztéseknél általános cél az ide látogató külföldiek arányának növelése és az, hogy a régión ne csak átutazzanak, hanem hosszabb időt itt töltsenek.

A cikk terjedelmi korlátai miatt csak Visegrád és Esztergom idegenforgalmi fejlesztési lehetőségeit mutatjuk be. *Visegrád* gazdaságán belül a fejlesztéseket az idegenforgalomra és az ahhoz kapcsolódó infrastruktúrára akarja a város vezetése összpontosítani. Sem az ipar, sem a mezőgazdaság (azon belül az itt fontos erdészet) mint dinamikusan fejlesztendő terület nem jöhet számításba. A város vezetői és az idegenforgalmi szakemberek szerint a település lakóinak egyre inkább ez adna megélhetési forrást.

Fontos az a megfigyelés, hogy a Dunakanyar idegenforgalmi használata átrendeződött: a korábbi kiránduló jelleget az üdülési területté válás váltotta fel. Ez elsődlegesen a magángazdaságban figyelhető meg, a fizetővendégszobák és a magánpanziók forgalmának élénkülésében. Figyelemre méltó az a tapasztalat, hogy megnőtt a nyugat-európai vendégforgalom.

Az üdülésre, idegenforgalomra, turizmusra épülő fejlesztéseknél arra kell törekedni, hogy a község és környéke a mainál jobban vonzza és tartsa itt a látogatókat. Jelenleg nincsenek szórakozóhelyek, a strand nem fedett, így télen nem használják, a lovasiskola nem működik, a téli sportok sem terjedtek még el. Az 1–2 napos rendezvények idecsalogatják az embereket, megrendezésük azonban nemigen hoz nyereséget.

Visegrád környéke tájvédelmi körzet. Ez az alapja a mogoróhegyi kirándulóközpontnak is, ahova hétfőgeken több ezer ember kirándul. Tekintettel arra, hogy itt az infrastrukturális adottságok megvannak, tovább lehetne fejleszteni. A fejlesztés egy további lehetősége a ma még — részben a vízlépcső építése miatt — használhatatlan, kiépítetlen Duna-parti szakasz „közösségi területként” való kialakítása. Az idegenforgalom lényegesebb növelését elsősorban nem rövid távon kellene elérni. Olyan lehetőségeket, programokat kellene felkínálni, melyek a látogatottságot növelnék, ez vezetne a szálláshelyek jobb kihasználásához is. Elképzeléseket, ötleteket módunk volt gyűjteni, de úgy tűnt, a megvalósítás már nehezebben megy.

Figyelemre méltó pl. az az ötlet, amely a *kerékpáros turizmus* fejlesztésére irányulna és az egész Dunakanyart, sőt tágabb területét is érinti. A holland–német határtól induló nemzetközi kerékpárút észak-dunántúli kiépítése jelentősen megnövelhetné a turisták számát, tekintettel arra, hogy Nyugat-Európában több millió szervezett kerékpáros turista van. Nemcsak az út kiépítésére lenne szükség, hanem bizonyos szakaszonként állomásokra is, ahol szállás (ifjúsági hotelek, kempingek, panziók), étkezés biztosított, szervizszolgálatok épülhetnének ki, hasonlóan az autópályákhoz. Az elképzelés — és a többéves tájékozódás, előkészületek — eredményeként az út megépítéséhez már egy osztrák befektető ajánlata is rendelkezésre áll.

Esztergom adottságai szintén erőteljes idegenforgalmi fejlesztést tesznek indokolttá. A politikai változások jó lehetőséget teremtettek a város keresztény kultúrájának, központ jellegének szélesebb körben való megismertetésére, újraélesztésére. Ehhez két nagy jelentőségű esemény megrendezése járult hozzá (Mindszenty-temetés, pápalátogatás).

A városban megfogalmazódott, hogy olyan idegenforgalmi stratégia kialakítására lenne ugyanakkor szükség, amely nem csupán egy-egy eseményre, a zárandokturizmusra építkezik, hanem amit a *több lábon állás* jellemez. A vallásiközpont-jelleg mellett egyelőre kevésbé kihasználtak a város egyéb adottságai: nevezetesen a város történelmi szerepének jobb megismertetése, történelmi emlékhely-jellegének jobb kiaknázása és a város korábban virágzó fürdőkultúrájának újraélesztése. Ezek mellé új — korábban sem kihasznált — lehetőségek is felsorakoztathatók, amelyek a *Szlovákiával* való szomszédságból, Ausztriához való viszonylagos közelségből, a budapesti világkiállításból, Budapest közelségéből, a Duna-kanyar, a Pilis természeti szépségeiből, a Suzuki, mint világszerte ismert vállalat idetelepüléséből is származtathatók.

Az ilyen típusú turizmus növelése két alapvető feltételtől függ, egyrészt a szálláshelyek biztosításától, másrészt az idegenforgalmi ajánlatoktól. A kettő egymással szorosan összefügg, példák sorát lehet felhozni arra, hogy egyik a másik nélkül nem működik. Mivel pedig a Mindszenty-temetés és a pápalátogatás egyaránt alátámasztotta, hogy a vallási alapú programkínálat nem elégséges a látogatók fél napnál hosszabb ideig történő itt-tartásához, olyan szállásbővítésnek van indokolt-sága, amely más jellegű idegenforgalmi programokkal is összekapcsolódik.

Sajátos előnyöket kínál *Esztergom* számára, hogy határváros. A lerombolt Duna-híd újjáépítése, vagy új híd építése megnövelné mind a munkaerő-áramlás, mind pedig az idegenforgalom intenzívebbé válásának lehetőségét. Mind Párkánnyal, mind a távolabbi szlovák kisvárosokkal össze kellene hangolni az idegenforgalmi programokat. A lehetőségek ilyen kibővítése — megfelelő idegenforgalmi propagandával ötvözve — máris okot adna a látogatóknak arra, hogy hosszabb időt töltsenek a város szálláshelyein.

Esztergom versenyelőnyét a szlovák városokkal szemben az is biztosítaná, ha előbb lépne, előbb készülne el termálfürdője, előbb épülnének fel szállodái, üdülő-célokra használható telepei, mint a szomszédos Párkányé.

A régió idegenforgalmának fejlesztésénél megállapítottuk, hogy növelné a dunakanyari települések vonzerejét, jobban itt tartaná a látogatót, ha a települések *szövetségeseként* lépnének fel, egységes fejlesztési és idegenforgalmi propagandát képviselnének. Ez egyelőre sokak szerint — illuzórikus. Felvetődött a régi Duna-szövetség feltámasztásának ötlete is, melynek képviselői az önkormányzatok lehetnének. Fontos része ennek az elképzelésnek az elaprózott források koncentrálása, egységes koncepció szerinti felhasználása.

A Dunakanyar idegenforgalmi fejlesztésében fontos szereplőként vesznek részt az idegenforgalomból élő vállalatok, vállalkozások. Számos feszültség forrása,

hogy *országos* idegenforgalmi hivatalok szervezik a Dunakanyarban a turizmust, s nem érvényesül a programok összeállításában az egészséges lokálpatriotizmus.

Azt tapasztaltuk, hogy a környező települések között nincs elég intenzív kapcsolat, a közös érdekeken alapuló idegenforgalmi akciók szinte teljesen hiányoznak, a programok nincsenek összehangolva. Ennek egyik fontos feltétele lenne egy elfogadott, a vízlépcső *leállításának* körülményeit figyelembe vevő Dunakanyar-rendezési terv.

IV. EGY VÁLSÁGMEGELŐZŐ STRATÉGIA SZÜKSÉGESSÉGE

Esztergom és környéke gazdasága nem tartozik a különösen nehéz helyzetűek közé Magyarországon. Vizsgálatunk mégis sok igen súlyos problémát tárt fel, melyek együttesen e régióban is hatalmas gazdasági visszaesést és magas munkanélküliséget vetítenek előre. A súlyos gazdasági helyzetet enyhíthetné, ha a potenciálisan ígéretes területeken dinamikus fejlődés indulna meg, azonban egyelőre sehol sem mutatkozik jelentős előrelépés. Nem kellő erővel indultak meg az idegenforgalmi fejlesztések, egyedül a kiskereskedelemben és az ipari szektorban működő kisvállalkozások regionális keretfeltételeiben jelentkeznek pozitív folyamatok.

Ahhoz, hogy ez a régió ne süllyedjen a válságrégiók szintjére, megelőzhető legyen a kezelhetetlen mértékű munkanélküliség kialakulása, szükség volna egy átfogóbb *válságmegelőző regionális stratégia* kialakítására, melynek elemei egy-egy településen máris megjelentek. Ilyen stratégia fontosságát a régió szakembereinek egy része fontosnak tartja, kidolgozását azonban számtalan érdekellentét akadályozza. Hátráltató tényező az a nézet, hogy a vállalati önállóságot sérti, ha a regionális érdekek preferenciát élveznek a vállalati érdekekkel szemben.

A regionális válságmegelőző stratégiának ezért érdekegyeztetésen kell alapulnia, s arra kell törekedni, hogy orientáló jellegű legyen, ösztönözze mindazon tevékenységeket, melyek a régióban a vállalati, vállalkozói szféra újraéledését, majd fokozatos fellendülését segíthetik elő.

Marosi Miklós

A dél-koreai vállalatvezetés, azonosságok és eltérések a dél-koreai és a japán menedzsment között

A 60-as években a japán gazdaság gyors fejlődésnek indult, nagyvállalatai a világpiac egyre félelmetesebb szereplőivé váltak, s — mint ismeretes — a 80-as években a japán exportoffenzíva már politikai konfrontációhoz vezetett az USA-val. A japán vállalatok sikereinek okát egyre szélesebb körben kezdték kutatni, s a 70-es évek végétől szakkönyvek, tanulmányok tömege jelent meg a japán menedzsmentről. A 70-es évektől Dél-Korea gazdasága is hasonló ütemben kezdett fejlődni. Az egy főre jutó nemzeti jövedelem 1960-ban mindössze 94 dollár volt, 1980-ban már 1589, 1988-ban pedig elérte a 4000 dollárt. [1] A nemzeti jövedelem évi növekedése általában 9%, a 80-as évek második felében 12% felett volt. [2] Az ipari termelés évi 20%-kal nőtt, az export az 1964. évi 100 millió dollárról 1986-ra ennek több mint 300-szorosára emelkedett. [3] A legutóbbi időig Dél-Koreát a Japán köré csoportosuló „kis tigrisek” közé sorolták (Hong-Kong, Szingapúr, Tajvan, Malajzia társaságában). Újabban azonban kitűnt, hogy Dél-Korea szerepe, jelentősége jóval nagyobb. Némely japán szakértő a jó minőségű és a japánokénál olcsóbb termékeket gyártó dél-koreai nagyvállalatokban veszélyesebb versenytársakat lát, mint például az amerikai konkurens cégekben. A dél-koreai vállalatok e „késői felfedezésének” tulajdonítható az a tény, hogy a világ igen keveset tud a dél-koreai menedzsmentről és általában a vállalatokról. Míg a japán menedzsmentről az utóbbi 15 évben könyvtárnyi szakirodalom jelent meg, addig a dél-koreairól alig néhány érdemleges mű látott napvilágot.

A következőkben vázlatos képet adunk a dél-koreai menedzsmentről, a nagyvállalatokról, a chaebolokról és — a menedzsment és a chaebolok működésének európai nézőpontból erősen idegennek tűnő sajátosságait megvilágítandó — mindenekelőtt megkíséreljük bemutatni a koreai gondolkodásmódot, a koreai „kultúrát”. A dél-koreai menedzsment, a vállalat és a gondolkodásmód „keletinek” tűnik, amely lényegében a japánnal azonosnak látszik. Valóban vannak azonos vonások, de ugyanakkor igen lényeges különbségek is. A különbségek kimutatása egyebek közt azért is lényeges, mert helyenként egymásnak ellentmondó „sikertényezőkről” van szó.

1. A DÉL-KOREAI GONDOLKODÁSMÓD ÉS ANNAK BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐI

Az elszigeteltség

Korea esetében — Japánnal ellentétben — nincs szó földrajzi elszigeteltségről. Az ország politikai függetlenségét sem tudta mindig megőrizni: kínai, mongol, mandzsu invázió áldozata lett hosszabb-rövidebb időre, 1910 és 1945 között pedig japán gyarmattá vált. Nemzeti identitását, 5000 éves kultúráját azonban megőrizte, idegeneket a társadalom nem fogadott be, nem asszimilált. Japánhoz hasonlóan kikötőit lezárta a gyarmatosítók elől, sőt 1866-ban és 1871-ben az inváziós amerikai hajóhadakat is elűzte. Az elzárkózó „remete királyság” csak 1882-ben nyitotta meg kikötőit. [4]

A népesség homogén: mind Dél-Koreában, mind Észak-Koreában a kisebbségek aránya 1% körül van. A politikai függetlenségre törekvés még a kommunista Észak-Koreában is erős, kezdettől fogva igyekeztek a két nagy szomszédval szemben távolságot tartani. (Kim Ir Szen 300 oldalas iskolai tankönyvként használt életrajzában például a szovjet Vöröshadsereg szereplése egy mellékmondatra korlátozódik, az 1950—1953 közötti háborúról szóló 30 oldalon semmilyen említés nincs Kínáról, jóllehet mintegy 2 millió kínai harcolt Koreában.)

A szűkösség

Dél-Korea területe alig nagyobb hazánknál, ám területének csak 22%-a művelhető meg mezőgazdaságilag, a többi sziklás, lakatlan hegyvidék. E szűk területen zsúfolódik össze 42 millió ember. Az ország nyersanyagokban szegény, a fogyasztás alacsony. Ebből eredően — ellentétben Japánnal — egyfelől lakossági megtakarításból kevés tőke képződik, másrészt gyenge a belső piac.

A technikák, módszerek átvétele

A koreaiak történelmük folyamán — a japánokhoz hasonlóan — számos technikai megoldást vettek át: így például a kínaiaktól megtanulták a könyvnyomtatást, s azt 200 évvel Gutenberg előtt használták, a mandzsuktól (egy évszázaddal megelőzve Napóleon elöltöltős ágyúit) átvették a závarzatos ágyúk készítésének technikáját.

Ez a technikai import jelenleg is tart: a Hyundai autó gyártását például a Mitsubishi licence alapján indította be. A Samsung a General Electric modell alapján fejlesztette ki mikrohullámú sütőjét, és nyerte meg a „mikrohullámú háborút”. [5]

Képzés

Dél-Korea a képzés erőteljes fejlesztésével igyekezett gazdasági fejlődését megalapozni. 1960 és 1975 között a felsőfokú képzésben résztvevők száma például évente átlagosan 18%-kal nőtt. Ebben a tekintetben a japánokat is túlszárnyalták: 1985-ben a 42 milliós lakosságból 1 209 000 tanult felsőfokú intézményekben, Japánban a 122 millióból 2 372 000. [6] A képzés e kiterjesztésének hátterében — egyebek közt — az a tény áll, hogy a gyors gazdasági növekedéshez a képzett menedzserek óriási tömegére volt és van szükség. Az is tény, hogy az átlagos műveltség szintje viszonylag magas, az írástudók aránya a 80-as évek végére 97% volt, magasabb, mint például az USA-ban.

A konfuciánus etika befolyása

Konfuciusz 2500 évvel ezelőtt megfogalmazott értékei ma is meghatározó befolyással vannak a japán, a kínai és a koreai társadalomra, az emberek közti kapcsolatokra, s ennek hatása megmutatkozik a menedzsmentben is. Igaz, hogy a konfuciánus értékeket a kínaiak, japánok és a koreaiak helyenként többé-kevésbé eltérően értelmezik [7], ám inkább a közös vonások uralkodnak. Jellemző, hogy a konfucianizmus befolyása még a szuperkommunista, a konfuciánus vallást kiírtó Észak-Koreában is megfigyelhető, ahol sikerült valamiféle, a sztálinizmuson is túllépő „konfuciánus kommunizmust” kialakítani.

Dél-Koreában a konfucianizmus fő értékeinek a következők tekinthetők.

A paternalizmus, a család

A fiú feltétlen engedelmisséggel tartozik az apának, s általában minden családtagnak szolgálania kell a családot, a család érdekeit kell érvényesítenie. Ezzel a gondolkodásmóddal együtt jár például a több koreai vállalatnál megfigyelhető nepotizmus is. A koreaiak a családot vérségi kötelékként értelmezik, szemben a japán családfogalommal, amely a „háztartásban” élők összessége, beleértve a szolgákat és kizárva a háztartást elhagyókat.

A vállalat vezetője mint „apa” törődik a dolgozók egyéni gondjaival, neokonfuciánus gondolkodásmóddal abból indul ki ui., hogy az egyén otthoni problémái befolyásolják a munkahelyi teljesítményt. A japán viszonyokhoz hasonlóan szigorúan érvényesül az „abszolút lojalitás”, a vállalathoz való feltétlen hűség.

Hasonlóan a japán felfogáshoz Koreában is él a „teljes ember” filozófiája; a dolgozó nemcsak a munkaidő alatt, de a nap 24 órájában a vállalat „tulajdona”. A Daewoonál például azt vallják, hogy nemcsak a férj, de annak egész családja is a Daewoohoz tartozik, ezért az egyébként otthon ülő feleségeket e szerepre külön vállalati tanfolyamokra készítik fel, nevelik. [8]

A nők helyzete

A nő Dél-Koreában — hasonlóan Japánhoz — „másodrendű” állampolgár. A családban engedelmeskednie kell a család férfi tagjainak. A vállalatoknál a nők csak betanított munkások vagy irodai alkalmazottak lehetnek, a férfiakhoz képest alacsonyabb bérért és rosszabb munkakörülmények közt dolgoznak.

A szénioritás

Dél-Koreában is érvényes általában a szénioritás: a fiatalabb tisztelettel és engedelmességgel tartozik az idősebbnek, annak segítenie kell a fiatalabbat a fejlődésben. A bérezés és az előléptetés is többnyire a kortól függ, de — ellentétben a szénioritás elvét szigorúan érvényesítő japánokkal — fiatalabb is lehet idősebbek főnöke, s a bérezésben figyelembe veszik az érdemeket is.

A harmónia

A konfuciánus etika mind Japánban, mind Dél-Koreában a konfliktusmentes személyközi kapcsolatokat helyezi előtérbe. Az üzleti kapcsolatok is inkább személyes kapcsolatokon, kölcsönös bizalmon, mint írott szerződéseken alapulnak.

A koreaiak (és japánok) a harmóniát tartják alapvető értékeknek, míg a nyugati gondolkodásmódban a fő érték az igazság. A nyugatiak az igazságért a törvényhez fordulnak, s a jogi viták mellékterméke a diszharmónia. Keleten általában elvárják az egyéntől, hogy az igazságtalanságot a nagyobb csoport harmóniájának megóvása érdekében elviselje, eltűrje. Koreában és általában Keleten sokat lehet hallani az egyén felelősségéről, lojalitásáról a vállalattal szemben, de igen kevés szó esik az egyén jogairól a vállalattal szemben, s általában az emberi jogokról.

Koreában a harmóniához kapcsolódó érték a „kibun”, az ember belső békéje. Mások, főleg a főnök kibunját nem szabad megzavarni, nem szabad azt például rossz hírek közlésével felborítani. [9] (Hasonló ez a japán gondolkodásmóddhoz: japán ember nem mond nemet, nem utasít el kérést, inkább kikerüli a válaszadást.)

2. AZ ÁLLAM SZEREPE, AZ ÁLLAM ÉS A VÁLLALATOK KAPCSOLATA

Az állam és a vállalatok kapcsolata Dél-Koreában és Japánban

Dél-Koreában az állam és a vállalatok kapcsolata igen szoros, s úgy tűnik, hogy a világgpiacon a nagyvállalatok és az állam egységben lépnek fel. Ezért használják a külföldiek a „Korea Inc.” kifejezést, utalva arra, hogy adott üzleti esetben nem egy-egy vállalattal, hanem az egész országgal állnak szemben. Ennek a megítélés-

nek történelmi előzménye a japán gyors növekedés korszaka, amikor is a japán vállalatokat az állam erőteljesen támogatta és védte, s az amerikai versenytársak úgy vélték, hogy az egész országgal mint vállalattal, a Japán Inc.-del állnak szemben.

Egy másik interpretáció szerint az állam szerepét illetően a két szélsőség: az állam csak szabályozó szerepet tölt be (pl. az USA-ban), vagy állami tervgazdálkodás érvényesül (pl. a volt SZU-ban, illetve Kínában). A több közbelső változat egyike — amely a tervgazdasághoz áll közelebb — az állam „fejlesztő” szerepe, amely Dél-Koreára és Japánra érvényes. [10]

Az állam szerepe azonban nem azonos Dél-Koreában és Japánban. A különbségek elsősorban az eltérő legújabbkori történelmi fejlődéssel magyarázhatók. Japán megőrizte függetlenségét, 1868-ban saját erejéből igyekezett a társadalmat és a gazdaságot modernizálni. Az 1945. évi háborús vereség után, a megszálló amerikaiak fő törekvése a militarista diktatúra felszámolása és a polgári demokrácia kifejlesztése volt. Ezzel szemben Korea japán gyarmat volt, a második világháborút hamarosan követte az 1950–1953-as évi koreai háború, amelynek befejeztével északon a kommunista diktatúra megszilárdult, s a fő törekvés az volt, hogy ezzel szemben Délen is erős katonai potenciál alakuljon ki. Park tábornok, majd annak meggyilkolása után Csun tábornok katonai diktatúrája indította meg a gyors fejlődést, s csak 1988-ban Ro Te Vu elnök liberálisabb kormánya hozott változást.

Japánban a vállalatok, a nagy *zaibatsuk* — főleg a 60-as évekbeli liberalizálás óta — viszonylag függetlenek a kormánytól, bár kétségtelen, hogy a kormány közvetett befolyása jelentős. Dél-Koreában viszont, főleg az ún. liberalizálás előtti korszakban — a kormány vaskézrel irányította és fejlesztette a gazdaságot, ám ma is jelentős a befolyása a magángazdaságra.

A gazdasági fejlődés korszakai

A dél-koreai fejlődésnek három korszakát különböztetik meg s ezeket többé-kevésbé hasonló, illetve egymást kiegészítő meghatározásokkal írják le [11] és [12].

Az első korszak (1961–1973) a „kezdeti” korszak, amit „agresszív” exportpolitika és gyors iparosítás jellemezett, s amelynek fő célja az óriási méretű munkanélküliség felszámolása, a szegénység enyhítése volt.

A második korszak (1973–1979) a *szektorális fejlesztés kora*: tökeintenzív, tömeggyártó stratégiai ágakat jelöltek ki a gazdaságfejlesztési tervekben, s ezekre koncentrálták az erőforrásokat.

A harmadik korszak 1979-től számítható: ez a *liberalizálás korszaka*, amelyben a kormány — figyelembe véve a szektorális politika kapcsán elkövetett némely hibát — a piacnak nagyobb szerepet igyekezett biztosítani, a nagy nehézipari vállalatok helyett a kis- és középvállalatokat kezdte támogatni.

Már az első korszaktól kezdve a kormány — a gyors fejlődés érdekében — „kiemelt” iparágakat, sőt vállalatokat jelölt ki, azokat erőteljesen támogatta, és e

(családi tulajdonban lévő) nagyvállalatoknak, a *chaebol*oknak a tulajdonosai, vezetői személyükben voltak felelősek a tervfeladatok teljesítéséért. E feladatok sokféle formában jelentek meg. Voltak állami „elvárások”, amiket a chaebol ugyancsak köteles volt teljesíteni. 1984-ben például a Kukje chaebol, az államilag támogatott Új Falu mozgalomnak (amelynek egyébként Csun elnök öccse volt a vezetője) „csak” 400 000 dollárt ajánlott fel, míg a többi chaebol 1 millió dolláros segítséget nyújtott, és visszautasította egy másik alapítványban való részvételt. Ennek következménye: az állami befolyás alatt álló Korea First Bank megtagadta Kukje csekkjeinek beváltását, Kukje a pénzpiacon képtelen volt pénzhez jutni és a kormány sem volt hajlandó segítséget nyújtani. [13]

A kormány ilyen korlátlan hatalma a chaebolok, s általában a magángazdaság felett érthetően tág lehetőséget biztosított a korrupciónak is.

A sikeres iparpolitika fő tényezői

A politikai és gazdasági diktatúra — mint arra utaltunk — nem volt mentes a hibás gazdaságpolitikai döntésektől, a korrupciótól sem, végső soron azonban igen gyors fejlődést eredményezett. Különböző vélemények szerint a sikeres iparpolitika fő tényezői a következők:

A *központosított hitelpolitika* a kormány jelentős eszköze. A bankok állami kézben voltak és vannak, s bár a privatizációra törvény született, a jogszabály változatlanul tiltja azt, hogy a chaebolok banki tulajdont szerezzenek. (Japánban a nagy vállalatcsoportok mindegyike saját bankkal rendelkezik, így a tőkeellátás belügy.)

A kormány *informális kapcsolatokat* tart fenn a chaebolokkal. A kormány az iparpolitika fejlesztésében elsősorban a Gazdasági Tervező Bizottságra támaszkodik (Japánban ez a Külkereskedelmi és Iparügyi Minisztérium szerepe). Havonta a chaebolok vezetői „nemzetikereskedelem-fejlesztő tanácskozásokon” vesznek részt, ezeken megjelennek a gazdasági miniszterek, sőt a köztársasági elnök is. [14]

A sikeres iparpolitika tényezői közé sorolják az *infrastruktúra* fejlesztését, amely általában előkészíti, megalapozza a kormány egy-egy gazdaságfejlesztő programját.

3. A CHAEBOLOK

A chaebol „olyan nagy vállalatokból álló üzleti csoport, amely diverzifikáltan az üzleti élet sok területén működik, és amely egy-egy család tulajdonában van és azt a családtagok irányítják”. [15] A legnagyobbnak, a Samsungnak (1987-ben 160 000 alkalmazottal) 5 elektronikai vállalata, továbbá hajóipari, olajipari, építőipari, papíripari, műanyagipari, cukoripari, hotel-, biztosító, export-import stb. vállalata volt. Hasonlóan diverzifikált a többi chaebol is. E tekintetben hasonlítanak a japán vállalatcsoportokhoz, a *zaibatsuk*hoz, azzal a lényeges (már említett) eltéréssel, hogy a koreai chaeboloknak nincs bankjuk.

A chaebolok jelentősége, szerepe

A chaeboloknak a kormány a gazdaság fejlesztésében domináns szerepet biztosított, s azok az iparpolitika sikertényezőivé váltek. A kezdeti korszakban jött létre a Hyundai, a Samsung, a Lucky, s az alapítók igen jelentős állami támogatásban (ingatlanjuttatásban, adókedvezményekben, pénzügyi támogatásokban stb.) részesültek. Tervszerűen külföldi kölcsönökkel igyekeztek gyors fejlődési pályára állítani újabb chaebolokat (Daewoo, Sunkyong). Fejlődésüket az export és a belső kereslet növekedésének köszönhetik. A Daewoo például 1967-ben 4 alkalmazottal dolgozó textiltereskedés volt, s 1988-ra már multinacionális óriásvállalattá változott, 120 000 fővel és 16 milliárd dollár forgalommal. [16]

Az országban működő mintegy félszáz chaebol óriási gazdasági erőt képvisel. Az öt legnagyobb chaebol (Hyundai, Samsung, Lucky-Goldstar, Sun Kyung és Daewoo) forgalma 1983-ban például meghaladta az 50 milliárd dollárt, ez több volt, mint a nemzeti jövedelem fele.

1980-ban jelent meg a monopóliumok tilalmáról szóló törvény [17], feltehetően a chaebolok támogatásának kritikájával összefüggésben. Mindenesetre tény, hogy a chaebolok állami támogatását sok kritika érte [18], szorgalmazták a kis vállalatok támogatását. Ez utóbbiak száma már 1982-ben 91 700 volt.

A chaebolok stratégiája

A stratégiátípusokat a szakirodalom többféle módon definiálja és csoportosítja. Mindenesetre figyelmet érdemel a Porter-féle osztályozás. [19] Eszerint megkülönböztethető:

- a „költségdiktáló” (cost leadership) stratégia, amely alacsony árakkal akar betörni a piacra; ez a tömegszerűség radikális növelését, önköltségcsökkentő technológiákat igényel,

- a „differenciáló” stratégia: a vállalat a termékeket más kivitelben, más szolgáltatásokkal stb. kínálja, mint versenytársai,

- a „fókuszáló”, egy-egy piaci „fülkére” (niche) összpontosító stratégia: a vállalat a fogyasztók egy viszonylag szabad szegmensére, valamely földrajzi területre stb. koncentrálja erőfeszítéseit.

Multinacionális vállalatoknál az is alapvető kérdés, hogy a vállalat elsőként, *first-mover*ként lépjen-e piacra vagy várjon, amíg más lép, s annak nyomában a terméket javítva, a piacon a lehetőségeket feltárva, a piacot kiépítve jelenjen meg. Nyugati nézőpontból a *first-mover* szerep a kíváncsatos, a japánokra és a koreaiakra viszont inkább a másik, az „utánzó” szerep a jellemző. Ám e tekintetben is van különbség a japán nagyvállalatok és a chaebolok közt.

A *japán stratégia*, legalábbis az első lépésben, költségdiktáló stratégia: olcsóbban megjelenni a piacon, mint a piacot uraló vállalat. Ez „érett” piacra is érvényes:

ha az ott működők már nem tudják érdemlegesen differenciálni a termékeiket, ekkor megjelenik a „differenciáló” stratégia is. (Ez volt a japán vállalatok stratégiája például az acélgyártásban, a színes tv, a fogyasztói elektronika terén.) Emellett helyet kap az összpontosító, a piaci rések tágítására irányuló stratégia is.

A *koreai stratégia* is agresszív költségdiktáló stratégia, ám alkalmazásának feltételei mások, mint Japánban:

— Míg a japánoknak hatalmas belső piacuk van, ami módot nyújt a tömegszerűség erős növelésére és önköltségcsökkentő technológiák bevezetésére, addig a koreai piac — a legutóbbi időig — gyenge volt: a chaeboloknak általában nem volt módjuk az országon belüli „tesztelésre”, a legelső lépést is már az exportpiacon kellett megtenniük. Előfordult — például a színes televíziók esetében —, hogy koreai cégek óriási exportoffenzívába kezdtek olyan termékekkel is, amelyeknek még nem volt belső piacuk. Amikor Koreában is megindult a színes tv-adás 1977-ben, a koreai ipar már a világ legnagyobb színes tv-gyártói közé tartozott.

— A szegényebb koreai lakosság megtakarításai, főképp a korábbi évtizedekben, jóval alacsonyabbak voltak, mint a japánoké. Ennek következtében kevés és drága a tőke.

— A koreaiak az új technológiákat illetően, legalábbis stratégiai akcióik kezdetén, a versenytársakétól függenek. A Hyundai Motor első típusait Mitsubishi-licenc alapján gyártotta. Hasonló módon a koreai elektronikai ipar japán vállalatoktól szerzi be az alkatrészek jelentős részét.

A Koreai Kereskedelmi és Iparügyi Minisztérium államtitkára szerint Korea gazdasági sikerei két tényezőre vezethetők vissza. Az egyik, az emberi erőforrás menedzsment (ezzel alább foglalkozunk), a másik az az iparpolitika, amely az agresszív exportot mozdította elő, „kiemelt” vállalatoknak kedvező hiteleket nyújtott és lehetővé tette az infrastruktúra olyan fejlesztését, amely a vállalatok önköltségcsökkentését, „költségdiktáló stratégiájuk” érvényesülését mozdította elő. [20]

A tulajdon és a menedzsment

A chaebolok lényeges jellemző vonása, hogy — ellentétben a japán zaibatsukkal és a nyugati nagy konszernekkel — nem bankok, biztosítók és egyéb jogi személyek, hanem ma is még családok tulajdonában vannak, s a teljhatalmú főnök általában a vállalatot alapító családfő. A Samsung története lényegében azonos az alapító és a koreai háború után a vállalatot felvirágoztató Lee Byung-Chull élettörténetével, a Hyundait 1947-ben Chang Ju-Yung alapította és ma is vezeti, a Lucky-Goldstar a Koo és Huh családok tulajdonában van, a Daewoot is az alapító Kim Woo-Choong irányítja stb.

A tulajdonviszonyokra jellemző, hogy az alapító, illetve a családfő és a család tagjai birtokolják a törzsvállalat és a leányvállalatok feletti kontrollhoz szükséges részvénytöbbséget. A Samsung csoport vállalatainak tulajdonosai közt pl. 1982-

ben az alapító családjának 8 tagja szerepelt. Természetesen van olyan megoldás is, amelyben a családi ellenőrzés alatt álló törzsvállalat birtokában van a leányvállalatok részvénytöbbsége, s megtalálható a kereszttulajdonlás ismert esete is. Ellentétben a fejlett világban uralkodó helyzettel, melyre a jogi személyek, s azon belül is az intézmények (nyugdíjpénztárak, biztosítók stb.) kapitalizmusa jellemző, Koreában a *természetes személyek kapitalizmusa* él.

A családi tulajdon egyúttal családi menedzsmentet is jelent. A legtöbb chaebolban még él az alapító, és mint elnök-vezérigazgató irányítja a vállalatot. Yoo és Lee 1987. évi felmérései szerint a 20 legnagyobb chaebolnál az igazgatók 31%-a családtag. Egy másik, 1985. évi felmérés szerint a nagyvállalatok elnökei 45%-ban az alapítók vagy azok fiai voltak. Mindenesetre tény, hogy a chaebolok menedzsmentje a családok és általában nem professzionalista menedzserek kezében van. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a fejlett Koreában a tulajdon és a menedzsment szétválása még nem jellemző, *még nem alakult ki a menedzserkapitalizmus*. Ez — a Nyugattal szemben — évszázadnyi lemaradást jelent, ám eddig a fejlődést nem gátolta. Mindenesetre bizonyos az is, hogy a jól képzett fiatal menedzserek iránt nagy az igény, egyebek közt ez magyarázza a felsőfokú képzés erős fejlődését.

Az irányítást mindenekelőtt az *autokratizmus* jellemzi. A chaebol vezetőjének, a családfőnek a tekintélye vitathatatlan. Közte és a chaebolhoz tartozó vállalatok vezérigazgatói közt óriási a távolság, például ha belép egy-egy vezetői összejevetelre, korra való tekintet nélkül mindenki feláll.

A koreai vezetői képességek lényegében a következőkben vázolhatók:

- A chaebol vezetőjének, alapítójának világos, határozott elképzelése van.
- Szükséges, hogy politikai ügyességgel rendelkezzen a kormány „kezeléséhez”. Fontos, hogy a chaebol miképpen szerepel a kormány 5 éves tervében. A jó kormánykapcsolatok érdekében a kívülről felvett menedzserek többsége volt politikus, állami bürokrata, katona.
- A chaebol menedzsmentjére az agresszív, kitartó vezetés jellemző.
- Nagyon fontosnak tartják a káderkiválasztást.

A *döntési rendszer*, a *pummi* elméletben hasonlít a japán *ringi*hez: döntéshozatal a javaslat megvitatása alapján. Valójában a döntés centralizált (top-down), a döntést egyoldalúan a felső vezetőség hozza, s legfeljebb csak szűk körben folyik a döntés előtt konzultáció. A hatáskör és a felelősség eléggé határozottan elkülönül: a döntés „fent” születik, lefelé tájékoztatásul szolgál a teendőkre vonatkozóan, a felelősség viszont decentralizált, mindenki felelős a kapott feladatok végrehajtásáért. [21]

A koreai chaebolok és a japán keiretsuk

A dél-koreai chaebolok a neokonfuciusus Távol-Kelet tipikus intézményei, mégis menedzsmentjük több tekintetben eltér a japán keiretsuktól.

— A tulajdont illetően: a koreai chaebol a család mint vérségi kötelék tulajdonában van, a japán keirecu, vállalatcsoport a tagvállalatok mint jogi személyek tulajdonában van, s a vállalatcsoport egészét tekintik „nagy családnak”.

— A profimenedzserek aránya Japánban lényegesen nagyobb, mint Dél-Koreában.

— A dél-koreai felsővezető önhatalmúan dönt, mindenképpen kevesebb idő jut a döntés-előkészítésre, mint a konszenzusra törekvő japánoknál. Emiatt több is a hibás döntés.

— Koreában a kormány és a nagyvállalatok kapcsolata lényegesen erősebb, mint Japánban.

— A japán vállalatcsoportok tevékenységüket — saját biztosító intézeteik, bankjaik révén — belülről finanszírozzák, a dél-koreaiak kívülről, tőlük független bankokból kaphatnak csak hitelt.

4. MUNKAÜGYI VISZONYOK

A dolgozók csoportjai

A dolgozókat a chaebolhoz való kötődéseik szerint nagyjából három csoportba lehet sorolni: *Törzsgárdatagok* (core group): a tulajdonosok és fontos alkalmazottak, akik sorsukat a vállalathoz kötötték. *Tartós jelleggel foglalkoztatottak* (basic group), akik hosszabb ideje dolgoznak a vállalatnál: ezek egyrésze törzsgárdatag lesz, másrészüket idővel kilép, másutt helyezkedik el. (A nyugdíjig való foglalkoztatás jóval ritkább, mint Japánban.) *Az időlegesen foglalkoztatottak*.

A három csoport aránya becslések szerint: törzsgárdatagok 10%, tartósan foglalkoztatottak 80%, időlegesen foglalkoztatottak 10%. Ugyanezen csoportok megoszlása az USA-ban például 2, 88, 10%. [22] Japánban a nyugdíjig foglalkoztatottak, azaz lényegében a törzsgárdatagok aránya jóval magasabb, 27–28%, a többiek viszont időlegesen foglalkoztatottnak tekinthetők.

Felvétel, elbocsátás

Munkások és alkalmazottak felvétele, főleg a kisebb vállalatoknál, személyes ajánlás alapján történik: az ajánló felelős az új káderért. A vállalatok általában a kezdő, új kádereket keresik és kevésbé a másutt már gyakorlatot szerzett szakembereket. [23] Valójában azonban inkább arról van szó, hogy a gyors növekedés miatt tapasztalt szakemberekben, menedzserekben igen nagy hiány van. [24] Ellentétben a szenioritás japán rendszerével (amelyben az életkor mereven érvényesül), Koreában a felső szintű vezetők viszonylag fiatalok. Egy felmérés szerint a 100 legnagyobb vállalat mintegy 2000 felső vezetőjének átlagéletkora 47 év volt. [25]

A szakképzett felső szintű menedzserek hiánya nemcsak a belső káderfejlesztést mozdítja elő, de a „fejvadászatot”, a „kívülről való felvételt” is. Yoo és Lee fentebb (a tulajdon és hatalom kérdése kapcsán) már idézett felmérése szerint a 20 legnagyobb chaebolnál a felső vezetők 31%-a volt családtag, 40%-uk(!) kívülről jött, és csak 29%-uk belső káderfejlesztés „terméke”. Más források is a kívülről jöttek jelentős súlyát emelik ki. Hasonlóan a japán személyzeti politikához, Dél-Koreában is 3 „első osztályú” egyetem (Seoul National, Yonsai és a Korea University) adja a legtöbb menedzserjelöltet. 1985. évi adatok szerint a 6 legnagyobb chaebol felső vezetőinek 84%-a volt e három egyetem hallgatója. [26]

Dél-Koreában ritka a nyugdíjig való foglalkoztatás rendszerének alkalmazása, ám ugyancsak viszonylag *ritka a felmondás, elbocsátás* is: a vállalatok gyors növekedése a tartós foglalkoztatást mozdítja elő. Törvény írja elő, hogy felmondás, nyugdíjba vonulás esetén a dolgozónak annyi havi bérnek megfelelő felmondási összeget kell fizetni, ahány szolgálati éve van.

Képzés

A munkások képzése elsősorban a munkában való képzés (on the job training), s az — hasonlóan a japán módszerekhez — egyrészt szakmai képzés, másrészt nevelés a vállalattal szembeni korrekt magatartásra, a vállalathoz való hűségre.

A menedzserek képzésében a vállalati „kultúrába” való beilleszkedés, a lojalitásra nevelés áll előtérben. A szakmai képzés — hasonlóan a japánokhoz — nem specialista képzés, hanem lényegében „generalisták” produkálására irányul. Meg kell jegyezni, hogy míg Japánban mind a munkások, mind a menedzserek képzésének lényeges eleme a gondosan megtervezett munkahelyi rotáció, Koreában is gyakori a rotáció, de azt többnyire nem rendszeresen, hanem ad hoc jelleggel alkalmazzzák. [27]

Munkaidő, munkamorál

A munkaidő Koreában a leghosszabb a világon. Egy 1986. évi forrás szerint [28]:

	Az évi munkaórák száma	A ténylegesen kivett szabadságok száma
Dél-Korea	2833	4,5
Japán	2180	9,6
USA	1934	19,5
Nyugat-Németország	1652	30,2

Meg kell jegyezni, hogy Dél-Koreában és Japánban jelenleg is 6 napos a munkahét.

A dolgozók különböző csoportjainak: a férfi munkásoknak, a fehérgalléros férfi alkalmazottaknak és a nőknek a munkaideje általában eltér. A Hyundai Motor Co. esetében például a szalag mellett dolgozó szerelő heti 6 munkanapon át (szükség esetén vasárnap is) napi 12 órát dolgozik. (Az iparban a férfi munkások 1986-ban átlagban 53,8 órát dolgoztak hetente.) [29] A Hyundai női munkásai napi munkaideje 9 óra, az alkalmazottak munkaideje és a közösen eltöltött „társasági” ideje együttesen napi 12–14 óra. A Samsung központi suwoni gyárában a szerelők és a mérnökök egyaránt heti 68 órát dolgoznak. [30]

A hosszú munkaidő egyébként Észak-Koreára is érvényes. Az ideológiai alapot ehhez a 3×8 óra elferdítésével teremtették meg: 8 óra munka, 8 óra „tanulás”, 8 óra pihenés. Mivel a gyakorlatban nem valósítható meg pártszemináriumokon vagy másutt a napi 8 órai tanulás, az észak-koreaiak a második 8 órában „társadalmi munkában” utat építenek, mezőgazdasági munkát végeznek stb. azaz a napi munkaidő elérheti a 16 órát.

A koreai *munkaintenzitás* igen erősnek tűnik. Woo Choong Kimet, a Daewoo alapítóját és jelenlegi vezetőjét „Korea legkeményebben dolgozó emberének” tekintik. [31] Véleménye szerint „a régi időkben az amerikaiak keményen dolgoztak... De ahogyan a gazdaság fejlődött, inkább az érdekli őket, hogy szép házuk legyen, jól tölthessék az időt, mintsem, hogy jól dolgozzanak... Az amerikai vállalatokban nem a menedzsment rendszere a rossz, hanem az a baj, hogy az emberek nem dolgoznak keményen”.

A japánokra jellemző a kiváló minőségű munka, a határidők pontos betartása („senki nem várhat a munkádra”), de a munkaintenzitás, a keleti emberre jellemző munkatempó nem a legerősebb. Idézet a Hyundai Motorgyár munkatársaitól: a japánok lusta ázsiaiak. [32]

Általában a *koreai dolgozók helyzete és magatartása* európai aspektusból nehezen érthető. Illusztrációképpen szolgáljon ehhez Magaziner és Patinkin riportszerű leírása a Samsung suwoni mikrohullámú sütőket előállító gyárában dolgozó két fiatal szerelőnről, Hurról és Hwangról. A középiskola elvégzése után azért pályáztak, mivel „a Samsung híres arról, hogy jó munkásaihoz”. A pályázók egyharmadát vették fel, őket is. Kétheti betanítás után szerelőszalagra osztották be őket. Munkaidejük napi 11 óra, havi 27 munkanap, beleértve egy vasárnapot is. 1988-ban bérük 350 dollárnak felelt meg, ingyenes az orvosi ellátás és az ebéd, s jár egyebek közt munkaruha. Hur a gyártelepen kívül lakik, a lakbért a cég fizeti, Hwang gyári hálószobában lakik hatodmagával. Mindketten reggel 6-kor kelnek, Hur gyári autóbusszal érkezik, 7-kor reggeliznek. Hwang még a szabad vasárnapon is köteles legkésőbb 21.30-kor a gyári hálószobába visszatérni. Mindkettőjük fő célja a minél jobb minőség, s lényegében egyszerű munkájukat úgy tekintik, mint lehetőséget fegyelmezettségük, sőt „személyes” integritásuk bizonyítására. „A szellememet, a lelkemet tettem a termékbe” — nyilatkozta Hwang.

Bérezés

A bérezés rendszere hasonlít a japán vállalatok rendszeréhez. Az alapbérben itt is a senioritás elve érvényesül, de némi szerepet kap az érdem, a teljesítmény is. A túlórárt 50%-os pótlékkal fizetik a törvény előírásának megfelelően, a fehérgallérosoknál — mivel egyébként is többet dolgoznak napi 8 óránál — 2 óra túlóráért eleve hozzászámítanak a fizetéshez.

A japánokhoz hasonlóan évente jelentős, 4–6 havi bérnek megfelelő bónuszt fizetnek a nagyobb vállalatok. A vállalatok többsége a bónuszt egyenlően, mindenkinek kifizeti.

A dél-koreai bérszínvonal viszonylag alacsony. 1987-ben például az éves átlagbér Japánban 22 458, Tajvanon 5290, Dél-Koreában pedig 4224 dollár volt. [33]

Ilyen óriási bérkülönbség nyilvánvalóan súlyos stratégiai problémákat okoz a japán iparnak: (fentebb tárgyalt) „költségdiktáló” stratégiáját gyökeresen módosítania kell. A 80-as évek végére a neves japán menedzsment tanácsadó, Kenichi Ohmae szerint veszélyes helyzet alakult ki. Egyfelől a németek „Mercedes” minőségével kell versenyezni, másfelől automatizálással csökkentve a költségeket kell harcolni a koreaiak ellen. Szerinte egyik út sem nyújt elégséges lehetőséget, nem ütközni kell, hanem „kikerülő” harmadik stratégiára van szükség. [34]

Igaz, Dél-Koreában a gazdasági fejlődéssel együtt nőnek a bérek. Dél-Korea egyre kevésbé tekinthető az olcsó munkaerő országának, s a dél-koreai ipar is olyan olcsóbb munkaerőforrásokat keres, mint Malájföld, Indonézia vagy Thaiföld.

A szakszervezetek

Általános az a vélemény, miszerint a koreai szakszervezeti mozgalom gyenge, a munkavállalóknak kb. 20%-a szakszervezeti tag. A 80-as évek elején a kormány az ágazati szakszervezetek helyett vállalati szakszervezetek létrejöttét támogatta, üzemi tanácsokat hoztak létre. A vállalati szakszervezetek és üzemi tanácsok erősen függtek a menedzsmenttől, a sztrájkokat betiltották, a Szakszervezeti Szövetség nem szólhatott bele a vállalati ügyekbe, ilyenképpen nem jöhetett létre a kollektív béralku, nem alakulhatott ki érdekegyeztető mechanizmus. 1987-ben drámai változások következtek be: a gyors gazdasági fejlődésből a munkavállalók is részt igényeltek, a sztrájkok száma 3800 volt, ez a szám a következő években nőtt. Ro Te Vu, aki 1988-ban került hatalomra, igyekezett a munkaadók és a munkavállalók együttműködését elősegíteni. Megkezdődött a kollektív érdekegyeztetés korszaka. [35]

5. A JÖVŐ

Gyorsan fejlődő országok megítélésére jellemző, hogy jövőjüket saját maguk pesszimistán ítélik meg, visszaesésre, bukásra számítanak, a versenytársak viszont

további fenyegető fejlődéstől tartanak. Japán közgazdászok, menedzsmentszakértők mintegy három évtizede félnek gazdaságuk megtorpanásától, a társadalom szétesésétől. Ezzel szemben az USA szakértői egyre veszélyesebbnek látják a japánok világgazdasági térhódítását. Hasonló kettős megítélés figyelhető meg Dél-Korea esetében is.

A koreaiak közül sokan úgy érzik, hogy a bérek gyors emelkedése miatt versenyképességük csökkent, a társadalom többet fogyaszt, mint termel. A hajdani „kis tigris”, az egyik lap keserű öngúnyral fogatlan tigrisnek „becézi”. [36]

A chaebolok a 80-as években „privilegizált hősök” voltak, ez a szép kép megváltozott, s az egyetemet végzettek a chaebolok helyett inkább a bankokat, biztosítókat választják. [37] Aligha vitatható az a megállapítás, hogy a chaebolok „generációs váltásra” kényszerülnek: túlságosan nagyok ahhoz, hogy — professzionális menedzsment helyett — továbbra is családtagok irányítsák. [38] A chaebol és a kormány kapcsolata, a vállalati stratégia, a munkaadók és munkavállalók kapcsolata és a menedzsment egyéb fontos kérdései új kihívást, megoldandó problémákat jelentenek.

A versenytársak közül a japánok másként ítélik meg Korea jövőjét. A japán futurológus, Dr. Sha Seiki szerint például 2010-re Japán túl fogja szárnyalni az USA-t, Korea pedig Japánt. Ennek okait abban látja, hogy 2010-ben a japán lakosság kétharmada 35 év feletti, Koreáé viszont 35 év alatti lesz. A japán jólét korrumpálni fogja az ifjúságot és az — a koreai ifjúsághoz képest — „dekadens” lesz, bár a későbbiekben ez Koreában is bekövetkezhet. [39] A koreai fiatalok háromévi katonai szolgálatot teljesítenek, ez erősíti hazafiasságukat, odaadásukat. Japánban nincs kötelező katonai szolgálat. Ezen kívül a koreaiak individualistábbak és kreatívabbak, mint a csoporttudatot tisztelő japánok.

Kétségtelen: a koreaiak „üldözőbe vették” a japánokat, ezt fejezik ki egyebek közt az olyan vállalati jelszavak, mint „érjük utol a japánokat”, „előzzük meg a japánokat”.

IRODALOM

- [1] R. M. Steers—Yoo Keun Shin—G. R. Ungson [1989]: The chaebol, Harper, 12. oldal.
- [2] Business Korea, [1991] november.
- [3] Sangjin Yoo—Sang M. Lee [1987]: Management Style and Partice of Korea Chaebols, California Management Review, 4. szám.
- [4] R. M. Steers et al. [1989]: i. mű 9. oldal.
- [5] I. C. Magaziner—M. Patinkin [1989]: Fast Heat: How Korea Won the Microwawe War, Harvard Business Review, 1. szám.
- [6] G. Capoghe—Y. M. Geyikdagi [1991]: Is Korea Management Just like Japanese Management? M. I. R., 1. szám.
- [7] Móczár J. [1987]: Gazdaságirányítás és tervezés japán módra. KJK, 31—33. oldal.
- [8] R. M. Steers et al. [1989]: i. mű 116. oldal.

- [9] R. M. Steers et al. [1989]: i. mű 100. oldal.
- [10] R. M. Steers et al. [1989]: 24. old.
- [11] R. M. Steers et al. [1989]: 26–29. oldal. Korea's Economic Policies, The Federation of Korea's Industries, 1987., 169–179. oldal.
- [12] Sipos S.—Urbán L. [1985]: A felzárkózó Dél-Korea, MTA Világgazdasági Kutató Intézet, 18–47. oldal.
- [13] R. M. Steers et al. [1989]: 43–44. oldal.
- [14] R. M. Steers et al. [1989]: 30. oldal.
- [15] Sangjin Yoo—Sang M. Lee [1989]: Család nélkül nem megy, HVG, március 18.
- [16] R. M. Steers et al. [1989]: 14. oldal.
- [17] Korea's Economic Policies, [1980]: 277. oldal.
- [18] Sipos S.—Urbán L. [1985]: i. mű 62–63. oldal.
- [19] M. E. Porter [1987]: Competitive Strategy, The Free Press, 1980. Magyarul: Antal Zoltán: Stratégia típusok a nyugati szakirodalomban, 1987. 10. szám.
- [20] R. M. Steers et al. [1989]: 76. oldal.
- [21] R. M. Steers et al. [1989]: 104–105. oldal.
- [22] R. M. Steers et al. [1989]: 91. oldal.
- [23] R. M. Steers et al. [1989]: 112. oldal.
- [24] Capoglu, Geyikdagi: i. mű.
- [25] J. Lie [1990]: Is Korean Management Just Like Japanese Management? Management International Review, 2. szám.
- [26] R. M. Steers et al. [1989]: 45–46. oldal.
- [27] Yoo, Lee i. mű. Család nélkül nem megy, HVG, március 18.
- [28] R. M. Steers et al. [1989]: 96. oldal.
- [29] Business Korea [1986]. 26. szám.
- [30] Magaziner—Patinkin: i. mű.
- [31] Yoo, Lee [1989]: i. mű. Család nélkül nem megy, HVG, március 18.
- [32] R. M. Steers et al. [1989]: 90. oldal.
- [33] R. M. Steers et al. [1989]: 118–120. oldal.
- [34] K. Ohmae [1988]: Getting back to strategy, Harvard Business Review, 6. szám.
- [35] R. M. Steers et al. [1989]: 124–126. oldal.
- [36] Business Korea, [1991]: november.
- [37] Business Korea, [1991]: október.
- [38] Yoo, Lee [1989]: i. mű. Család nélkül nem megy, HVG, március 18.
- [39] Idézi R. M. Steers et al. [1989]: 125–126. oldal.

Frigyessi Veronika

A biotechnológia fejlődését befolyásoló gazdasági feltételek sajátosságai Olaszországban

Olaszországban a fejlett ipari országokkal összehasonlítva későn, csak a nyolcvanas évtized közepén dolgoztak ki állami biotechnológiai fejlesztési stratégiát. Ez az olasz újjáépítési és technológiafejlesztési stratégia továbbélő következménye, Olaszország a technológiafejlesztés szempontjából ugyanis évtizedeken keresztül követő ország volt: az innováció döntő mértékben a külföldi kutatási-fejlesztési eredmények átvételén alapult. Bár az 1960-as évek végén az olasz ipar versenyképességének romlása következtében a kutatási és vállalati szféra, valamint az állami gazdaságirányítás képviselői között egyetértés alakult ki abban, hogy a hazai kutatás-fejlesztés állami ösztönzése az ország gazdasági fejlődésének alapvető feltétele, és ezt követően az állam K+F politikájában jelentős változások mentek végbe, a biotechnológia fejlődésében tovább élt a régi gyakorlat: az új biotechnológiai eljárásokat „importálták”. A nyolcvanas évtized elején mindössze három olaszországi kutatóintézetben, a két vegyipari óriásnál (az ENICHEM-nél és a Montedisonnál), valamint néhány közepes vállalatnál folytattak génmanipulációs kutatásokat. (Orsenigo, 1990; *Biotechnology Worldwide*, 1991; Knopp, 1991)

1. A BIOTECHNOLÓGIA FEJLESZTÉSÉT CÉLZÓ ÁLLAMI INTÉZKEDÉSEK

A nyolcvanas évtized közepéig a biotechnológia fejlesztését az állam csak csekély mértékben támogatta, és ez a támogatás is koordinálatlanul valósult meg. Mindössze egy olyan állami K+F programot (a „Génsebészet és az örökletes betegségek molekuláris bázisa” című programot) hirdettek meg, melyben deklaráltak fontos szerepet játszott a biotechnológia fejlesztésének ösztönzése. Az 1980-as évek közepén a szellemi tulajdon védelmére és biotechnológiai tevékenységek biztonságára vonatkozó szabályozás terén zajló nemzetközi viták, a biotechnológia fejlesztésének terén felhalmozódott külföldi tapasztalatok, továbbá a vállalatok erősödő érdekérvényesítési törekvéseinek hatására a kormány elkötelezte magát a biotechnológia fejlődésének ösztönzése mellett. Az állami biotechnológiai fejlesztési politika kidolgozásában — Németországhoz hasonlóan — a biotechnológia fejlesztésében

érdekelte vállalatok játszották a legfontosabb szerepet, melyek a vegyipari vállalatok szövetsége, a Federchimica köré csoportosultak. A Federchimica 1986-ban a biotechnológia fejlesztésében érdekelt összes ágazat vállalatainak bevonásával létrehozta a biotechnológiai vállalatok szövetségét (Assobiotec). Az Assobiotec a későbbiekben jelentős hatást gyakorolt az állami gazdaságpolitika alakulására. A biotechnológiai gazdaságpolitika kidolgozását a Kutatási és Technológiai Minisztérium (MRST)¹ koordinálta. A minisztérium 1985-ben a biotechnológiai fejlesztési stratégia kidolgozásával a Biotechnológiai Tanácsadó Bizottságot (Comitato Nazionale per le Biotechnologie) bízta meg. A bizottság 1986-ban elkészítette az úgynevezett Első Jelentést (I. Raporto), melyben a biotechnológiai K+F feltételeinek javítására és infrastruktúrájának bővítésére, az oktatás fejlesztésére, valamint az egyetemek/kutatóintézetek és a vállalatok közötti együttműködés ösztönzésére tett javaslatot. (La formazione, ..., 1986) A kormány a bizottság javaslatait jóváhagyta és ezt követően több állami intézkedést léptetett életbe. A biotechnológia fejlődésének állami ösztönzésére speciális intézményeket nem hoztak létre, a biotechnológiai K+F politika az 1968-tól folyamatosan kialakított, általános intézményrendszerbe épült be. (Az olasz állami kutatási-fejlesztési politika általános kereteiről lásd *Bianchi—Giordani*, 1990; *Cagli*, 1990; *Knopp*, 1991).

Az MRST több olyan Nemzeti Kutatási Programot (PNR) hirdetett meg, melyek a biotechnológiai kutatások támogatását (is) célozzák. A legjelentősebb ezek közül a Nemzeti Biotechnológiai Kutatási Program (Il Programma Nazionale de Ricerca nel settore delle biotecnologie avanzate). E program keretében az úgynevezett versenyszférába tartozó kutatásokat és az oktatás fejlesztését támogatják. A program megvalósítására az 1989—1993-ig terjedő időszakra összesen 400 milliárd lírát irányoztak elő (ez az összeg évente mintegy 600 kutató költségeire nyújt fedezetet). A programban prioritásokat nem határoztak meg, a támogatásokra vonatkozó döntésekben egyéb szempontokat mérlegeltek: így a támogatásban részesülő projektek nagyobb volumenűek, mint a CNR kutatási programjai esetében (a pályázónak jelentős saját kutatási-fejlesztési kapacitással kell rendelkeznie), továbbá előnyt élveznek a több kutatóhely együttműködésével megvalósuló kutatások. E program mellett a bioelektronika, bioorvosi technológiák, gyógyszerészet, onkológia, finomkémiaiák területén meghirdetett nemzeti kutatási programok keretében is támogatják a biotechnológiai K+F tevékenységet. (Il progresso, 1990)

A Nemzeti Kutatási Tanács (CNR) szintén több biotechnológiai fejlesztési programot léptetett életbe. Ezen úgynevezett célprogramok (Progetto Finalizzato) a kutatási és a vállalati szféra közötti kapcsolatok fejlesztését és a technológiatranszfer ösztönzését szolgálják. A CNR biotechnológiai programjai a következők: Biotechnológiai és Bioműszerezettségi Célprogram, Génsebészeti Célprogram, Mezőgazdasági Innovációs Kutatások Célprogram (RAISA), Bioelválasztási Célprogram, Finomkémiai Célprogram.

¹ 1989-ben az intézmény hatáskörét a felsőoktatás irányításával egészítették ki, és átalakult Egyetemi, Kutatási és Technológiai Minisztériummá (MURST).

A biotechnológia fejlődésének ösztönzésében számos más állami intézmény is részt vállalt. Így a Mezőgazdasági és Erdőgazdálkodási Minisztérium (MAF) 16,7 milliárd líra költségvetéssel programot léptetett életbe a növénytermesztési technológiák fejlesztésének ösztönzésére (Piano Nazionale di Ricerca „Sviluppo di Technologie avanzate applicate alle piante). Az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium (az ENEA-val együttesen) 3 év folyamán a biotechnológiai K + F költségekre 12 millió, a kutatók bérköltségére 20 millió dollárt fordít. Az Egészségügyi Minisztérium, a Környezetvédelmi Minisztérium, valamint a déli körzetek fejlesztésének ösztönzésével megbízott minisztérium is jelentős erőforrásokkal járul hozzá a biotechnológia fejlesztéséhez. (Il progresso ..., 1990; Orsenigo, 1990; Biotechnology Worldwide, 1991)

A biotechnológia fejlesztésére fordított állami támogatások a nyolcvanas évtizedben jelentősen bővültek: 1984-ben még mindössze 42 milliárd lírát, 1989-ben már 230 milliárd lírát tettek ki. (Il progresso ..., 1990)

Az olasz állami K + F politikában — néha az általános gazdaságpolitika eredményességének rovására is — nagy hangsúlyt helyeznek a regionális szempontok érvényesítésére. A nyolcvanas évtizedben az állami K + F erőforrások jelentős hányadát kívánták a déli körzetekbe „irányítani”. Így például a Speciális Alkalmazott Kutatási Alap erőforrásainak 40 százalékát előre a déli körzetek intézményei számára különítették el, ami a gyakorlatban nem valósult meg, 1983 és 1987 között a déli országrészben az alap erőforrásainak 22 százalékát használták fel. Miközben a déli körzetekben létesített új egyetemek és kutatóközpontok nem hozták meg a remélt eredményt, a régi, sikeres kutatóhelyek finanszírozási nehézségekkel küszködnek. (Aldhous, 1991; Knopp, 1991)

A K + F ösztönzését szolgáló állami erőforrások felhasználásának hatékonyságát ugyanakkor az is mérsékli, hogy az állami ügyintézés hosszadalmas, a bürokrácia miatt az állami programok megvalósítása lassan halad. A biotechnológiai Nemzeti Kutatási Programot például 1987 júliusában hagyták jóvá, és csak mintegy 18 hónap múlva hozták nyilvánosságra a pályázatokra vonatkozó döntést. (Il progresso ..., 1990)

1992-ben az olasz kormány biotechnológiai fejlesztési politikájában változás következett be. A biotechnológia fejlesztése terén felhalmozódott tapasztalatok alapján a kormány úgy döntött, hogy mivel a biotechnológiai tevékenységek önmagukban nem eredményeznek profitot, a jövőben „elvontan” a biotechnológia fejlesztésébe nem „pumpál” pénzt. Új biotechnológiai fejlesztési programot nem léptetnek életbe, a gyógyszeripari, mezőgazdasági stb. programok keretében támogatják a konkrét fejlesztési célokat szolgáló biotechnológiai tevékenységeket. A biotechnológiai tevékenységek állami támogatása ugyanakkor összességében várhatóan növekszik.

A közelmúltig a K + F tevékenységek ösztönzése terén a kormány nem élt az adókedvezmények intézményében rejlő lehetőségekkel, csak a támogatások eszközt alkalmazta. Az állami támogatások rendszere ugyanakkor az adórendszerrel füg-

getlenül működött. Így az állami K+F támogatásokból származó bevételek is adóköteles jövedelmet jelentettek a vállalkozások számára. 1991-ben fogadta el a Parlament azt a törvényt, melynek keretében a stratégiai fontosságú iparágakat, a csúcstechnológiákat és a kisvállalkozásokat a jövőben adókedvezmények formájában „támogatja” az állam.

1.1. Szabályozás

Olaszországban 1992-ig nem léptettek életbe a biotechnológiai tevékenységekre vonatkozó speciális nemzeti normatívarendszert. A biotechnológiai kutatási eredmények szellemi tulajdonának védelmét az Európai Szabadalmi Egyezmény és az UPOV előírásai alapján biztosították. A genetikailag módosított szervezetek természetes környezetbe történő kibocsátására, valamint a génterápiás kísérletekre vonatkozóan nem volt érvényben szabályozás. Ennek következtében számos esetben egyedi állami beavatkozásra került sor. A megfelelő szabályozás hiányában a vállalatok saját kockázatukra kísérletezhettek genetikailag módosított szervezetekkel. Elsőként 1988-ban éppen egy külföldi (egyesült államokbeli) székhelyű multinacionális vállalat végzett genetikailag módosított növényekkel („fagyűrő málnával”) kapcsolatos szabadföldi kísérleteket, melyeket a lakosság tiltakozása következtében leállítottak. Az első génterápiás kísérlet engedélyezését ugyanakkor már nagy ellenállás előzte meg. A milánói San Rafaella Kórház kutatócsoportja 1990 szeptemberében megteremtette a feltételeket az immunrendszer károsodásának génterápiás úton történő gyógyításához, de annak ellenére, hogy a hasonló döntések meghozatalára az illetékes kórházak vezetése hivatott, a képviselők egy csoportja moratóriumot kívánt bevezettetni a génterápiás kísérletekre (Dickman, 1990). A génterápiás kísérletek a klinikán még 1992 tavaszán sem kezdődhettek meg.

A szabályozás hiányából eredő szabadság meglehetősen bizonytalansággal párosul, ami hosszabb távon akadályozza a biotechnológiai innovációt. Ezt felismerve az olasz kutatók közössége, a vállalati szövetségek (élükön az Assobiotec-cel) és a társadalmi szervezetek együttesen kezdeményezték a nemzeti szabályozás megteremtését. A biotechnológiai tevékenységekre vonatkozó szabályozást az EK-irányelvekre támaszkodva dolgozták ki és 1992-ben léptették életbe.

1.2. Oktatás

A biotechnológus szakemberek biztosítása komoly problémákat jelentett mind a kutatóintézetek, mind a vállalatok számára. Ezért a Nemzeti Biotechnológiai Bizottság 1988-ban új oktatási programok bevezetését javasolta. Ezt követően a MURST jelentős erőforrásokat biztosított a biotechnológiai oktatás fejlesztésének céljaira. A technikusok képzését 1989-ben kezdték meg az országban, elsőként a

genovai egyetem mellett hoztak létre 3 éves, speciális iskolát. Az elmúlt 3 évben számos intézmény kapcsolódott be a technikusképzésbe. Az oktatási intézmények már a közeljövőben képesek lesznek kielégíteni a technikusok iránti keresletet. A felsőfokú képzést posztgraduális kurzusok keretében szervezték meg (a legfontosabb oktatási központok a genovai, milánói, pármai és veronai egyetemek).

A biotechnológus szakemberképzésben fontos szerepet játszik az egyetemek és vállalatok közötti együttműködés: a speciális oktatási programok megvalósításába a vállalati szövetségek is bekapcsolódtak. (La formazione ..., 1988; Biotechnology Worldwide, 1990)

A biotechnológus szakemberképzést az állam a K+F programok keretében is támogatja: biotechnológiai és bioműszerezettségi célprogram erőforrásainak 14 százalékát a posztgraduális képzés céljaira fordítják, a speciális Alkalmazott Kutatási Alap 10 százaléka a vállalati kutatók továbbképzését szolgálja. (Biotechnology Worldwide, 1991; Knopp, 1991)

2. A KÖZVÉLEMÉNY ÉS A BIOTECHNOLÓGIA

Mind ez idáig nem születtek a közvélemény tájékoztatását szolgáló kormányzati intézkedések. A biotechnológiai alapismeretek hiányoznak a kötelező általános tananyagból. A közvélemény tájékoztatása nem megfelelő. A tömegtájékoztatás híradásai ingadoznak az új tudományos eredményekből eredő lelkesedés és a kockázatokat bemutató megalapozatlan félelmek bemutatása között. (Biotechnology Worldwide, 1991) Mindezek ellenére a lakosság Olaszországban kevésbé „érzékenyen” reagál az új biotechnológiai kutatási eredmények alkalmazásában rejlő kockázatokra, mint az európai ipari országok többségében. (Eurobarometer, ..., 1991) Egyelőre aktívan természettudósok, filozófusok, az egyházak képviselői foglalkoznak a biotechnológia fejlődésének etikai és biztonsági kérdéseivel. Néhány esetben a sajtó kezdeményezésére azonban „megszólt” a közvélemény.

3. NEMZETKÖZI KAPCSOLATOK

Olaszország fontos szerepet játszott a nemzetközi biotechnológiai K+F együttműködés ösztönzésében és támogatásában. Több fontos nemzetközi biotechnológiai kutatóközpont működik az országban. A kormány részt vesz az UNIDO biotechnológiai központjainak finanszírozásában, az egyik UNIDO-központot Triesztben hozták létre. Az EK biotechnológiai adatbázisának egyik központját a bari egyetem bázisán szervezték meg (az egyetemen magas színvonalú bioinformatikai kutatások folynak). Nápolyban az Egyesült Államok Nemzeti Kutatási Alapjának (NSF) támogatásával nemzetközi genetikai és biofizikai intézetet (IIGB) létesítettek.

A vállalati szféra is széles körű nemzetközi kapcsolatokat épített ki. Számos olasz nagyvállalat vásárolt kutatóintézeteket az Egyesült Államokban (például az

ENI, Montedison). Ugyanakkor külföldi vállalatok is vásároltak/létesítettek biotechnológiai kutatóhelyeket Olaszországban. Az egyik legjelentősebb olaszországi biotechnológiai kutatólaboratóriumot egyesült államokbeli nagyvállalat tartja fenn (MERK, Pomezia). Az olasz biotechnológiai vállalatok nemzetközi kapcsolataiban a K+F tevékenység nagyobb súllyal van jelen, mint a termelés/szolgáltatás. A legtöbb olasz vállalat európai egyetemekkel/kutatóintézetekkel működik együtt (a kutatói szférában ugyanakkor az Egyesült Államok intézményeivel épültek ki a legintenzívebb kapcsolatok). (*Orsenigo*, 1990) Az Olaszországban működő biotechnológiai vállalkozásoknak mintegy 20 százaléka vegyes vállalat vagy külföldi tulajdonban lévő vállalat.

A külföldi és vegyes tulajdonú vállalkozások száma a jövőben várhatóan tovább nő. Az olasz adósságállomány csökkentése érdekében a Parlament ugyanis döntést hozott arról, hogy az állami tulajdon egy részét értékesíteni kell.² A közelmúltban csaknem a teljes élelmiszeripar és a gyógyszeripar jelentős része külföldi vállalatok tulajdonába került. (A külföldi tulajdonú vállalkozások és a vegyes vállalatok nem részesülnek adókedvezményben.)

4. BIOTECHNOLÓGIAI KUTATÁSOK

Biotechnológiai kutatásra és fejlesztésre Olaszországban a nyolcvanas évtized második felében megnövekedett állami támogatásokkal együtt is jóval kevesebbet költöttek, mint a hasonló fejlettségű és méretű országokban. Az állami támogatások 1989-ben az összes biotechnológiai K+F ráfordítás 77 százalékát tették ki (lásd az 1. táblázatot).

1. táblázat

A biotechnológiai kutatási-fejlesztési ráfordítások megoszlása kutatóhelyek típusa szerint (1989-ben)

	Milliárd líra	Százalék
Egyetemek és kutatóintézetek	230	53
Vállalatok	200	47
Ebből állami támogatás	60	14
Összesen	430	100

Forrás: Istat, MURST, Assobiotech [in: Il progresso delle biotecnologie in Italia (ed.: Spalla, C.). Federchimica—Assobiotech. Clas International, Brescia, 1990]

² Olaszországban hagyományosan magas volt az állami tulajdon részesedése a vállalati szektorban.

Néhány kutatóközpontban a világ élvonalába tartozó biotechnológiai kutatások folynak. A biotechnológiai diszciplínák többsége terén azonban az olasz kutatások jelentősen elmaradnak a világ színvonalától. A biotechnológiai kutatások az alábbi régiókban összpontosulnak: az ipari háromszögben (Milánó—Torino—Genova körzetében), Toscanában, Lazióban (Róma és Nápoly körzetében). (*Orsenigo*, 1990)

2. táblázat

A biotechnológiai kutatás-fejlesztés területén foglalkoztatott kutatók száma (1989-ben)

	Fő	Százalék
Egyetemek	3500	55
Kutatóintézetek	900	14
Vállalatok	2020	31
Összesen	6420	100

Forrás: Istat, MURST, Assobiotec [in: *Il progresso delle biotecnologie in Italia* (ed.: Spalla, C.). Federchimica—Assobiotec. Clas International, Brescia, 1990]

Az állami biotechnológiai kutatások fő központjai az egyetemek (1989-ben egyetemeken dolgozott a biotechnológus kutatók 55 százaléka, lásd a 2. táblázatot). A közelmúltban 18 egyetem a K+F kapacitások hatékonyabb hasznosítása céljából egyetemi biotechnológiai konzorciumot (CIB) hozott létre (központja a trieszti egyetem). A konzorciumban részt vevő egyetemek a tervek szerint közös kutatásokat folytatnak és az oktatás terén is együttműködnek.

Az egyetemek mellett állami biotechnológiai kutatóhelyek a CNR és az ENEA (Ente Nazionale per l'Energia Atomica) felügyelete alatt is működnek. A CNR kutatóintézetei döntően alapkutatásokkal, kisebb részben alkalmazott kutatásokkal és szolgáltatói tevékenységekkel (például teszteléssel, engedélyeztetéssel kapcsolatos szolgáltatásokkal) foglalkoznak.

Az ENEA 1987-ig a nukleáris és alternatív energiatermelés tudományos feltételeinek megteremtésével foglalkozott, a biotechnológiai kutatások tevékenységének már ebben az időszakban is szerves részét alkották. 1987-től az intézmény profilját fokozatosan átalakították³, a biotechnológia súlya jelentősen bővült: jelenleg az energetikai kutatások mellett fontos szerepet játszanak a mezőgazdasági, környezetvédelmi és immunológiai kutatások is. (A biotechnológiai kutatások területén 1989-ben 73 kutatót foglalkoztattak.) A kutatás és fejlesztés mellett az ENEA az új technológiák gyakorlati megvalósításában is részt vállal. (*Il progresso ...*, 1990)

³ Erre azt követően került sor, hogy a lakosság 1987-ben népszavazáson utasította el a nukleáris energia felhasználását.

Az elmúlt 3 évben a vállalati szféra amúgy sem kiterjedt K+F tevékenysége valószínűsíthetően szűkült. Ebben az időszakban több biotechnológiai vállalat került nehéz pénzügyi helyzetbe és kényszerült K+F kiadásainak csökkentésére (az Anican például teljesen felszámolta biotechnológiai K+F kapacitásait). Ugyanakkor számos olyan vállalatnál is, amely külföldi tulajdonba került, a K+F kapacitások leépítésére került sor. Az új tulajdonosok (multinacionális és egyéb vállalatok) K+F tevékenységüket általában az anyaországban összpontosítják. (A Lepetit-et például a Dow—Chamical vásárolta meg, az új tulajdonos 70 százalékkal csökkentette a kutatók és fejlesztők létszámát.)

5. A TECHNOLOGIATRANSZFER ÚJ INTÉZMÉNYEI

A tudományos és vállalkozói szféra között nem épültek ki olyan hatókörű és mélységű kapcsolatok, mint a többi fejlett ipari országban. A nyolcvanas évek második felétől a kormány számos intézkedéssel ösztönözte a két szféra együttműködését. Így számos állami biotechnológiai K+F programban az erőforrások elosztása során előnyt élveznek a vállalatok és egyetemek/kutatóintézetek közös projektjei. Az állam ösztönözte és támogatta technológiai parkok és K+F konzorciumok létesítését is. A technológiatranszferben ezeknek az intézményeknek a jövőben nagy szerepet szánunk, hatásuk jelenleg még szűk körben érvényesül.

Az országban kevés technológiai park működik, fejlesztésük csak az elmúlt három évben gyorsult fel. A biotechnológiai K+F eredmények alkalmazását szolgáló két legfontosabb technológiai park Todiban (Umbria) és Milánóban működik. Az umbriai mezőgazdasági-élelmiszeripari technológiai park beruházási költségeinek (12 464 millió líra) 38 százalékát az állami (központi és helyi) szervek, 17 százalékát a magánbefektetők fedezték. A technológiai park létesítéséhez az EK is jelentős támogatást nyújtott [az úgynevezett Integrált Földközi Tengeri Program (IMP) keretében]. A működési költségek több mint kétharmadát az állami szervek, egyharmadát a magánbefektetők biztosítják. A parkot a mezőgazdasági és élelmiszeripari kutatások és technológiatranszfer ösztönzése céljából hozták létre, tevékenységében kiemelten fontos szerepet tölt be a biotechnológiai K+F és a tervek szerint a jövőben az ország egyik legjelentősebb biotechnológiai központjává fejlesztik. A park üzembehelyezését követően rövid idő alatt több vállalkozást „vonzott” Umbriába. Az egyesült államokbeli DNA Plant Technology és az Ecogen Europe vállalatokkal megállapodás született termelőüzemek létesítéséről, kutatási tevékenységről, szakemberek képzéséről. Számos más külföldi és hazai vállalat is tervezi termelőkapacitások létesítését a technológiai park körzetében. A milánói Bicocca technológiai park a biogyógyászati K+F eredmények gyakorlati hasznosításához biztosít kedvező feltételeket. (Agri-food ..., 1991)

A kutatási konzorciumok keretében az elképzelések szerint egyetemek, kutatóközpontok és vállalatok működnek együtt. A közelmúltban több biotechnológiai

kutatási konzorciumot hoztak létre (Bresciában, Milánóban, Veronában, Dél-Olaszországban), ezek résztvevői között azonban mind ez idáig nem épült ki aktív együttműködés (a Consorzio Milano Ricerche tevékenysége például mindössze az oktatásra és szakképzésre terjed ki).

6. A BIOTECHNOLÓGIAI ÜZLETI SZFÉRA

Az olasz vállalkozói szféra biotechnológiai tevékenysége a hasonló fejlettségű országokkal összehasonlítva volumenét tekintve nem jelentős (a biotechnológiai beruházások részesedése a nemzetgazdasági beruházásokból 1988-ban például az 5 százalékos EK-átlaggal szemben mindössze 0,8 százalékot tett ki).

A biotechnológiai termelőszektorban a hagyományos nagyvállalatok játsszák a vezető szerepet, a közép- és kisvállalkozások részesedése csekély. Az új biotechnológiai kisvállalati szektor azonban a nyolcvanas évek második felétől dinamikusan bővül. (Az új biotechnológiai vállalkozások száma 1984 és 1989 között megkétszereződött.) A biotechnológia területén tevékenykedő vállalatok méret szerinti megoszlását a 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat

A biotechnológiai vállalatok megoszlása a foglalkoztatottak száma¹
és a forgalom szerint
(1989-ben, százalékban)

	A biotechnológia területén foglalkoztatottak száma (fő)					Összesen
	10	11–20	21–50	51–100	100	
Új biotechnológiai vállalatok	85	10	5	0	0	100
Nagyvállalatok	47	18	22	7	6	100
Összes vállalat	65	14	14	3	4	100

	A biotechnológiai termékek forgalma (milliárd líra)					Összesen
	2	2–5	5–10	10–20	20	
Új biotechnológiai vállalatok	80	20	0	0	0	100
Nagyvállalatok	49	22	9	16	4	100
Összes vállalat	64	21	5	8	2	100

Forrás: Assobiotech, Teknibank. [in: Il progresso delle biotecnologie in Italia (ed.: Spalla, C.). Federchimica—Assobiotech. Clas International, Brescia, 1990]

Az új biotechnológiai kisvállalkozások többségét nagyvállalatok alapították. Az olaszországi nagyvállalatok biotechnológiai fejlesztési stratégiájában fontos helyet foglal el a vállalatalapítás és vállalatfelvásárlás: 1989-ben befektetéseikben a hazai biotechnológiai kisvállalatok alapítása 18 százalékkal, a külföldi biotechnológiai vállalatok felvásárlása 70 százalékkal részesedett, míg „belső” beruházásaikra befektetéseiknek mindössze 12 százalékát fordították. Olaszországban a pénzpiacon a hagyományos nagybankok tevékenysége a meghatározó, a tőzsde csak marginális szerepet játszik. Az új biotechnológiai vállalkozások finanszírozása terén mindössze két kockázati tőkebefektető cég működik (Finbiotec, Raggio di Sole Biotechnology). (Il progresso ..., 1990)

A biotechnológiai üzletben részt vevő vállalatok közül a legtöbb az egészségügy, a mezőgazdaság és élelmiszeripar, valamint a vegyipar területén tevékenykedik (lásd a 4. táblázatot). (Il progresso, 1990; Biotechnology Worldwide, 1991)

4. táblázat

**A biotechnológiai vállalatok megoszlása ágazatok szerint
Olaszországban (1989-ben)**

Ágazat	Új biotechnológiai vállalatok	Hagyományos vállalatok	Összesen
	száma (db)		
Egészségügy	10	29	39
Mezőgazdaság és élelmiszeripar	17	14	31
Vegyipar	9	11	20
Környezetvédelem	5	0	5
Eszközgyártás	3	3	6
Szolgáltatások	11	0	11
Összesen	55	57	112

Forrás: Assobiotec [in: Il progresso delle biotecnologie in Italia (ed.: Spalla, C.). Federchimica—Assobiotec. Clas International, Brescia, 1990]

Olaszország jelentős belső biotechnológiai piaccal rendelkezik. A biotechnológiai termékek forgalma 1989-ben 250 milliárd lírát tett ki.

Az előrejelzések szerint az ezredfordulóig gyors piacbővülésre lehet számítani, a biotechnológiai termékek forgalma 1995-ben várhatóan 2100 milliárd líra körül alakul, 2000-ben pedig elérheti a 4200 milliárd lírát (lásd az 5. táblázatot). Az országban forgalomba kerülő új biotechnológiai termékek többsége jelenleg még importból származik, 4–5 éven belül azonban az új biotechnológiai termékek exportja és importja kiegyenlíthető. A gyógyszeripar az új biotechnológiák terén jó pozíciókat érhet el a nemzetközi versenyben is.

5. táblázat
A biotechnológia piacának alakulása Olaszországban

Ágazatok/termékcsoportok	1989		1995		2000	
	milliárd lira	megoszlás (százalék)	milliárd lira	megoszlás (százalék)	milliárd lira	megoszlás (százalék)
Egészségügy	119	48	1100	52	2250	54
Diagnosztikumok	110	44	500	24	750	18
Gyógyszerek és vakcinák	9	4	600	28	1500	36
Vegyipar	34	14	80	4	160	4
Enzimek	30	12	60	3	80	2
Szerves savak, polimerek	4	2	20	1	80	2
Földművelés és élelmiszeripar	18	7	210	10	560	13
Műtrágya	5	2	45	2	80	2
Rovarirtó szerek és gyomirtó szerek	4	2	56	2	100	2
Diagnosztikumok	1	0	30	1	50	1
Vetőmag	0	0	80	4	250	6
Enzimek és adalékanyagok	8	3	15	1	80	2
Állattenyésztés	16	6	150	7	380	9
Gyógyszerek és vakcinák	6	2	30	1	100	2
Takarmány	5	2	100	5	200	5
Diagnosztikumok	5	2	20	1	80	2
Környezetvédelem	3	1	10	1	50	1
Energetika (bioetanol)	0	0	400	19	550	13
Biotechnológiai eszközipar	60	24	150	7	250	6
Összesen	250	100	2100	100	4200	100

Forrás: Assobiotec [in: Il progresso delle biotecnologie in Italia. Federchimica—Assobiotec (ed.: Spalla, C.) Clas International, Brescia, 1990]

A gyógyszeripari biotechnológiák fejlődéséhez a hazai piac kedvező feltételeket biztosít. Az olaszországi gyógyszerpiac az ötödik legnagyobb a világon (az egészségügy a biotechnológiai termékek forgalmából a nyolcvanas évtized végén már közel 50 százalékkal részesedett).

A gyógyszeriparban az 1950-es évektől jelentős tapasztalatok halmozódtak fel a fermentáció terén, a hagyományos fermentációs eljárásokat az antibiotikum-, alkaloida- és vitaminyártásban alkalmazták. Az új biotechnológia területén a monoklonális antitestek előállításában, a génklónozásban és -expresszióban, valamint a protein engineeringben várhatók a közeljövőben jelentős eredmények. A gyógyszeripari biotechnológia fejlesztésében a nagyvállalatok közül a Farmitalia-Carlo Erba SpA, a Gruppo Lepetit, a Sorin Biomedica és a Recordati rendelkezik különösen jó pozíciókkal, az új biotechnológiai vállalatok közül a Sclavo SpA ért el kiemelkedő eredményeket. A Sclavo SpA az Enichem vállalat vakcinákat, diagnosztikumokat és vérkészítményeket gyártó részlege. Az Enichem jelentős állami támogatással kutatóközpontot létesített, ez volt az egyik legjelentősebb biotechnológiai beruházás az országban (az Enichem tulajdonosa az állam). A kutatóközpont jelentős nemzetközi eredményeket ért el az alapkutatások terén, melyek bázisán rekombináns vakcinákat fejlesztettek ki. A kutatóközpont bezárását ennek ellenére többször tervbe vették. Ez részben azzal függött össze, hogy a Sclavo SpA tulajdonosai többször változtak. (1988-ban a Du Pont vásárolta meg a vállalat tulajdonjogának 50 százalékát, majd miután nem tudott jó együttműködést kialakítani az Enichemmel, 1991-ben eladta azt. A Du Pont helyébe az olasz Marucci (távközlési vállalat) lépett, a Maruccit a svájci Ciba Geigy és az egyesült államokbeli Chrion követte. (Aldhouse, 1991; Bono, 1992)

A vegyiparban az elmúlt évtizedekben az enzimtermelés területén halmozódtak fel gazdag tapasztalatok. A hetvenes években az országban létesült a világon az egyik első egysejtfehérje-termelő üzem (olasz technológiára alapozva), a termelést azonban az állam nem engedélyezte. A jövőben a biotranszformáció és a fermentáció területén várható jelentős fejlődés.

A mezőgazdasági biotechnológiák fejlődésében jelentős lemaradást kell pótolni, a nyolcvanas évtized első felében több fontos kutatási és termelési ágban az ország még nem rendelkezett kapacitásokkal. (Az olasz agrár-vegyipari vállalatok többsége napjainkban sem rendelkezik érdekeltségekkel a biotechnológiában.) A legjelentősebb fejlesztések a vetőmagok, gyom- és rovarirtó szerek, valamint az állati takarmányok gyártása terén valósultak meg.

Az élelmiszeriparban a biotechnológiai K + F tevékenység a minőség javítását célozza. Az új biotechnológiai eljárásokat a termékek összetételének és minőségének ellenőrzésében alkalmazzák. Az olaszországi élelmiszeripari vállalatok jelentős piacukat nem a termékfejlesztés, hanem a minőség garantálása révén kívánják megőrizni. Az élelmiszeripar versenyképességében rövid időn belül javulást várnak. A legjelentősebb élelmiszeripari vállalat a Feruzzi. A vállalat több területen

alkalmazza a biotechnológiát (így a keményítőgyártásban, mezőgazdasági eredetű termékek feldolgozásában stb.).

*

Olaszországban a biotechnológia fejlesztése egészen a nyolcvanas évtized közepéig döntően a technológiaiimporton alapult. Az országban forgalmazott új biotechnológiai termékek többsége jelenleg is importból származik.

Állami biotechnológiai fejlesztési stratégiát csak a nyolcvanas évtized közepén dolgoztak ki, ezt követően az állam és a vállalati szféra együttes erőfeszítésének eredményeként a biotechnológia számos fejlődési feltételében jelentős előrelépés valósult meg. Új kutatóközpontok létesültek, bővült a szakemberképzés, gyors fejlődésnek indultak a technológiatranszfer intézményei, a nemzetközi gyakorlattal összhangban felszámolták a biotechnológia szabályozásának hiányosságait.

A biotechnológiai termelőszektor kisebb, mint a fejlett ipari országok többségében. A biotechnológia üzleti hasznosításában a hagyományos nagyvállalatok játsszák a fő szerepet. A biotechnológiai fejlesztési eredményeket hasznosító ágazatokban (elsősorban az élelmiszer- és gyógyszeriparban) jelentős részesedést szereztek külföldi vállalatok.

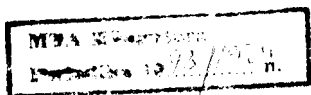
A biotechnológiai üzleti kilátások a jelenlegi előrejelzések szerint kedvezőek, 2000-ben a biotechnológiai termékek forgalma várhatóan csaknem hússzor meghaladja majd az 1990. évi szintet.

IRODALOM

- Agri-food Technological Park inaugurated (1991). *European Biotechnology*, 112.
- Aldhous, P. (1991): Privatized grief for Italian biotechnology. *Nature*, 9 August.
- Bianchi, P.—Giordani, M. G. (1990): Innovation policy at the local and national levels: the case of Emilia-Romagna. University of Bologna — Nomisma, Bologna.
- Biotechnology Worldwide (1991). CPL Press, Newbury, Berkshire.
- Bono, D. (1992): Biocine rescues Sclavo. *Bio/Technology*, March.
- Cagli, A. (1990): La politica industriale italiana tra sovranità nazionale e vincoli comunitari. in.: Bianchi, P.; Giordani, M. (eds.): L'amministrazione dell'industria e del commercio estero, Il Mulino.
- Dickman, S. (1990): First European Experiment. *Nature*, November.
- Eurobarometer measures awareness and attitudes about biotechnology and who people trust to explain it (1991). Commission of EC, CUBE, Brussels, 10 June.
- Il progresso delle biotecnologie in Italia (1990). (ed.: Spalla, C.). Federchimica-Assobiotech. Clas International, Brescia.
- Knopp János (1991): Különleges Alkalmazott-kutatási Alap Olaszországban. Kézirat. Római Magyar Akadémia.
- La formazione dei biotecnologi in Italia (1988). Comitato Nazionale per le Biotecnologie, 2 Rapporto, Roma.
- Orsenigo, L. (1990): Biotechnology in Italy: patterns of development and current trends. Università Commerciale „Luigi Bocconi”, Milano, 1990.

- ALMÁSI Miklós: Léghajó Manhattan felett: Kalandok a Wall Streeten és Hollywoodban. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest. 1922. 234 old.
- BREALEY—MYERS: Modern vállalati pénzügyek. Bankárképző — Panem Kft. Budapest. 1992. XIX, 485 old.
- CSERHÁLMY Zsolt: Windows 3.1: Alapok, programismertetés, tippek és trükkök. Computer Panoráma Kft. Budapest. 1992. 126 old.
- CSORBA József: A biotechnológiai szabályozáspolitikával és biztonsággal kapcsolatos tapasztalatok. OMIKK. Budapest. 1990. 60 old.
- DALLOS Endre—CSÁBI János: MS DOS 5.0 felhasználói kézikönyv. 1—2. kötet. LSI Alkalmazástechnikai Tanácsadó Szolgálat. Budapest. 1992. 2 darab.
- DRUCKER, Peter F.: A hatékony vezető: Az eredményes irányítás kézikönyve. Park Kiadó. Budapest. 1991. 173 old.
- ECKHARDT Sándor (szerk.): Francia—magyar kéziszótár. Akadémiai Kiadó. Budapest. 1991. 856 old.
- ECKHARDT Sándor (szerk.): Magyar—francia kéziszótár. Akadémiai Kiadó. Budapest. 1992. 1092 old.
- EGRINÉ Rónai Márta: Magyar jogszabályok mutatója 1945—1991. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest. 1992. 351 old.
- FOGARAS István—ZALA Júlia: A vállalkozás mestersége. Saldo. Budapest. 1991. 188 old.
- Fraternité-jelentés a társadalombiztosítás reformjáról. Fraternité Tanácsadó Rt. Budapest. 1991. XVIII, 359 old.
- GAÁL Odette (szerk.): Francia—magyar közgazdasági szakszótár. Műszaki Fordító Vállalat. Budapest. 1990. 356 old.
- HARASZTHY Ágnes (szerk.): Ki kicsoda a Magyar Tudományos Akadémia intézeteinek és támogatott kutatóhelyeinek kutatói. MTA. Budapest. 1992. 253 old.
- Helyzetkép Magyarország társadalmáról és gazdaságáról. Központi Statisztikai Hivatal. Budapest. 1992. 90 old.

1992. július—november között megjelent könyvek



- Hungary 1992: Statistical data. Központi Statisztikai Hivatal. Budapest. 1992. 31 old.
- JERNEI Bálint: Külkereskedelem alfától omegáig. Kis- és Középvállalatok Kamarája. Budapest. 1992. 389 old.
- JÓZSA László—KISS Lajos: A marketing alapjai. Ráció. Veszprém. 1992. 183 old.
- KERÉK Zoltán—PINTÉR János: Hogyan adóz(z)unk 1992-ben?. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest. 1992. 105 old.
- KOVÁCS János (szerk.): Magyar—angol kereskedelmi szótár. Műszaki Fordító Vállalat. Budapest. 1991. 213 old.
- KOVÁCS János (szerk.): Német közgazdasági kifejezések értelmező szótára. Műszaki Fordító Vállalat. Budapest. 1992. 226 old.
- KÖVES András—MÁRER Pál (szerk.): Külgazdasági liberalizálás: Nemzetközi tapasztalatok és a magyar gazdaságpolitika. Kopint—Datorg. Budapest. 1991. 360 old.
- LENGYEL László: Tépelődés. T-Twins Kiadó. Budapest. 1992. 241 old.
- Magyar statisztikai zsebkönyv, 1991. Központi Statisztikai Hivatal. Budapest. 1992. 220 old.
- Magyarország nemzeti számlái: Főbb mutatók. Központi Statisztikai Hivatal. Budapest. 1992. 211 old.
- MALKIEL, B. G.: Bolyongás a Wall Streeten: Életciklusokhoz igazodó befektetési tanácsadóval. Nemzetközi Bankárképző Központ. Budapest. 1992. 334 old.
- MAROSÁN György: Befektetési étlap. Kossuth. Budapest. 1992. 123 old.
- Networkshop '92: Konferenciaanyag. Neumann János Számítógéptudományi Társaság. Budapest. 1992. 128 old.
- NEUFELD, R.—SMEDMAN, P.: Fékezz, vagy csődbe jutsz! Editorg Kiadó. Budapest. 1992. 254 old.
- OBLÁTH Gábor: A forint konvertibilitása: Magyar — Nemzetközi Kék Szalag Bizottság 1. sz. gazdaságpolitikai tanulmány. MTA Közgazdaságtudományi Intézet. Budapest. 1992. 87 old.
- Az ördög a részletekben ... Szemelvények a gazdasági tanácsadó cégek tapasztalataiból. Image Consulting Kft. Budapest. 1992. 95 old.
- PETHŐ Róbert—JUTASI György: Külföldi befektetők kézikönyve. Vectori K. Budapest. 1991. 318 old.
- PETRIK Ferenc (szerk.): Banklexikon. Jogtanácsadó. Budapest. 1992. 162 old.
- RÓZSA József: Létszámcsökkentés, elbocsátás, foglalkoztatás, átképzés 1992. UNIÓ. Budapest. 1992. 320 old.
- SEEREINER Alfonz (szerk.): A csőd eljárásról, a felszámolási eljárásról és a végelszámolásról szóló 1991. évi XL. törvény. IKVA. Budapest. 1991. 181 old.
- SPIILÁKNÉ Kertész Márta: Tőzsdeismeretek: Nemzetközi szokványok — magyar szabályok. SALDO. Budapest. 1992. 182 old.

- TAMÁS Péter: WINDOWS 3.0 felhasználóknak. Computerbooks. Budapest. 1992. 233 old.
- TÖRZSÖK Éva: Külkereskedelmi ismeretek 1992. UNIÓ. Budapest. 1992. 321 old.
- VAIK István: A magyar nagy- és kisvállalkozások hitelforrásai. UNIÓ. Budapest. 1992. 413 old.
- VÉGES István (összeáll.): Angol—magyar kereskedelmi, pénzügyi és bankszótár. Műszaki Fordító Vállalat. Budapest. 1991. 180 old.
- ZSARNAI Dezsőné: Egyes költségterítések személyi jövedelemadó mentessége az 1992. évi módosított szabályok szerint. Triorg Kft. Budapest. 1992. 360 old.

